المجلد الثالث العدد الخامس ذو الحجة ١٤٠٩هـ

## في هذا العدد



المجلة العربية للتدريب ـ تصدر عن دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
صندوق البريد ٦٨٣٠ ـ الرياض ١١٤٥٢ ـ المملكة العربية السعودية



مجلة علمية فصلية
تصدرها دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
بالريـــــاض



---

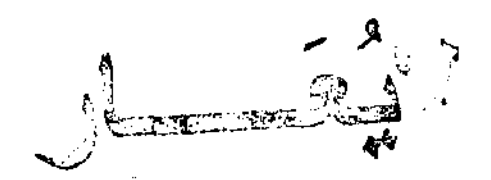
تعنون المراسلات: باسم سكرتير التحرير - المجلة العربية للتدريب
المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض
صندوق البريد ٦٨٣٠ - الرياض ١١٤٥٢ - المملكة العربية السعودية

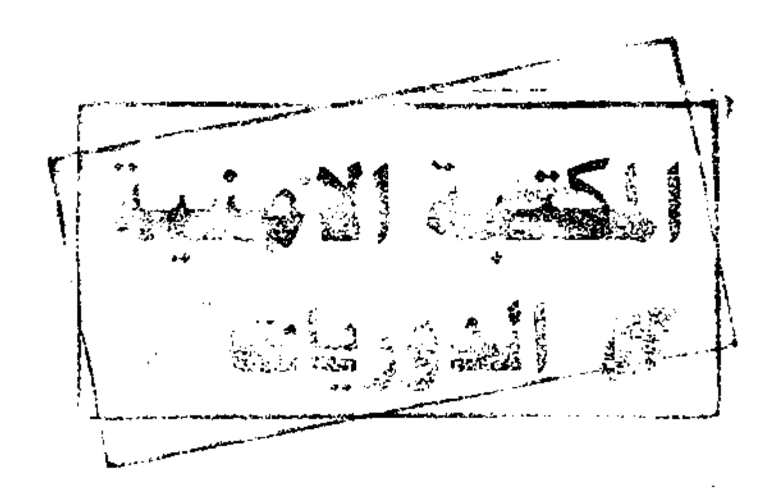



مجلة علمية فصلية

تعنى بأبحاث التدريب بصفة عامة والتدريب

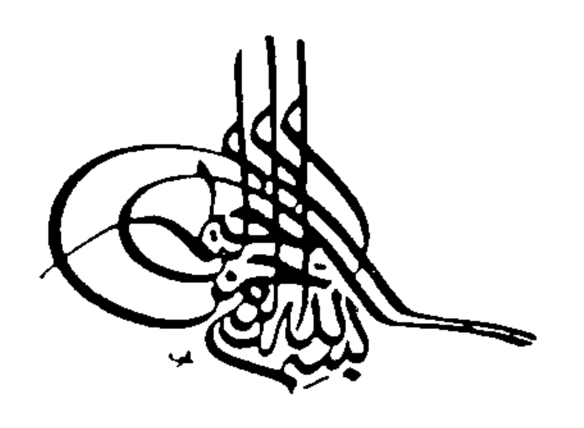
في المجال الأمني بصفة خاصة






العدد الخامس ـ ذو الحجة ١٤٠٩هـ .

(الموافق يوليو ١٩٨٩م)



المجلة العربية للتدريب

محتويات العدد

■ البحوث والدراسات:



■ مراجعات الكتب:



■ التقارير التدريبية:

## ■ البحوث والدراسات



# استخدام الأساليب الكمية
# في متابعة وتقويم الأنشطة التدريبية

الدكتور مهدي حسن زويلف(*)

المقدمـــــــــة:

**تعتبر** مهمة تقويم التدريب في مهام تخطيط النشاط التدريبي حيث لابد أن يتم تحديد مدى فعالية التدريب إذ ليست العبرة بإقامة دورة تدريبية وتوفر هيئة قائمة على تنفيذها والاشراف عليها دون تفحص نتائجها والتأكد من تحقيق أهدافها في نهاية الفترة الموضوعة لها.(1)

ويدخل ضمن مسئولية مدير التدريب التحقيق خلال تنفيذ البرامج التدريبية في أنه يسير في الطريق الصحيح وأنه في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة.. ولكن مهما اختلف نوع المنهج التدريبي سواء للعاملين العاديين والاداريين فإن هنالك من القواعد والضوابط تضعها الادارة للتأكد من سلامة التدريب:

أ ـ منها ضوابط قبل التنفيذ.

ب ـ وأخرى عند التنفيذ.

جـ ـ وثالثة بعد التنفيذ.

---

(*) أستاذ ادارة الأعمال المساعد ورئيس قسم ادارة الأعمال بكلية الادارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية. بغداد.

## أولاً: ضوابط الإدارة للتأكد من سلامة التدريب قبل التنفيذ:.

لابد للادارة أن تتأكد من النواحي التالية قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:

أ ـ تحديد أو التأكد من تحديد الهدف من البرنامج التدريبي سواء الهدف العام أوالهدف التنظيمي، وقد تقسم الأهداف الى (رئيسية وفرعية).

ب ـ التأكد من مضامين البرنامج التدريبي اذ لابد أن يتأكد مصمم البرنامج التدريبي من العلاقة بين مواضع البرنامج ومحتوى وظائف المرشحين للتدريب والاطمئنان من تسلسلها والترابط فيما بينها.

جـ ـ التأكد من مواد البرنامج التدريبي في مقالات وبحوث وحالات دراسية ملائمة من حيث المادة العلمية والعمق والعرض والاستخدام للمصطلحات لمستوى المشاركين ولحاجتهم التدريبية.. وقد نجد مواداً خاصة أعدت لبرامج سابقة هنا لابد من مراجعتها للتأكد من ملائمتها للبرنامج التدريبي الحاضر

د ـ كما لابد أن يتأكد رجل التدريب من اختيار الوسيلة التدريبية الملائمة.. والتي تحقق هدف البرنامج التدريبي.. اذ أن وجود طرق وأساليب متعددة أمام الإدارة تحتم عليها اختيار الوسيلة التدريبية الأكثر جدارة وفق معايير متعددة منها:

١ ـ مبدأ التعلم وهو مبدأ قدرة الوسيلة التدريبية على نقل ما تعلمه الفرد الى مجال الممارسة

٢ ـ المحتوى التعليمي: ويعني اتفاق الوسيلة التدريبية لطبيعة السلوك المراد تعلمه.. فتعليم الباعة مثلاً يتطلب اختيار طريقة تمثيل الأدوار.

٣ ـ قدرات المتدربين على التعلم وعددهم والزمن المتاح لتدريبهم وقيمهم التي يؤمنون بها وأعمارهم ومستوى ادراكهم.

٤ ـ نوع المدربين ومؤهلاتهم وقدراتهم في نقل المعلومات.

٥ ـ أهداف المؤسسة وما تريده من وراء التدريب وقدرتها المالية

٦ ـ التحقق من الجدوى الاقتصادية للبرنامج التدريبي مادام التدريب يمثل استثمارا بشريا.. ولذا فإن الوسيلة التدريبية تخضع لحساب النفقات والعائد وهنا تدخلت الوسائل الكمية في تقييم الوسيلة التدريبية.

هـ ـ التأكد من ملاءمة الزمان والمكان.. اذ أن تحديد زمان البرنامج التدريبي من العوامل البالغة الأثر في انجاح البرنامج.. وتحديد زمان البرنامج مرتبط بعوامل عديدة اضافة الى هدفه منها طبيعة البرنامج وموضوع محل التدريب ونوعية المشاركين وطبيعة أعمالهم.

أما مكان عقد الاجتماع التدريبي فهنالك ضرورة للتأكد من سلامة ومكان انتقائه سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

و ـ كما لابد من التأكد من حسن اختيار المتدربين وضمان توزيعهم على البرامج التدريبية المختلفة بشكل متجانس وبأعداد مناسبة.. وهذا كفيل بإنجاح البرنامج التدريبي.. وهو يعتمد على عوامل محددة منها الطريقة التدريبية وعمق تبادل الموضوع ونوع المشاكل التي يتصدى لها التدريب وقدرات وأعمار المشتركين ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية.

ز ـ كما لابد من التأكد من اختيار المدرسين سواء من ناحية تخصصهم وقدرتهم على توصيل المعلومات وحيادتهم في تقييم منجزات الأفراد وشوقهم لعملية التدريب.

هذه هي الخطوط الرئيسية التي لابد أن نتأكد منها قبل تنفيذ البرنامج التدريبي.

## ثانياً: ضوابط الإدارة في التأكد من سلامة التدريب أثناء التنفيذ:

والإدارة لها ضوابطها في متابعة وتقييم التدريب أثناء تنفيذ المنهج التدريبي منها:

أ ـ يجب أن نتأكد من أن نسبة حضور المتدربين في البرنامج التدريبي نسبة ١٠٠٪[1]

ب ـ ضرورة التمسك بقيام كل دارس بواجباته وتنفيذ مسئولياته في البرنامج ويشمل ذلك الاشتراك في المناقشة وابداء الآراء والإجابة على الأسئلة وحل التمارين وتسليم ما يطلب منه من واجبات وفي مواعيدها

جـ ـ ضرورة التأكد من تحديد مواعيد الحضور والموضوعات المطروحة للشرح والمناقشة والواجبات التي سيكلف بها كل دارس ومواعيد تسليمها كتابة

**ثالثاً: ضوابط الادارة في التاكد من سلامة التدريب بعد تنفيذه:**

وتختلف مسالك تقييم الأنشطة التدريبية بعد تنفيذ البرنامج التدريبي كما تدخلت الوسائل الكمية في تقييم الأنشطة التدريبية والتي سيكون لها مجال منفرد في هذه المقالة.. ونسرد بعض تلك الطرق في تقييم النشاط التدريبي بعد التنفيذ.

١ - ردود فعل المشتركين في برنامج التدريب:

فقد تلجأ الادارة الى تقييم المنهج التدريبي بعد تنفيذه عن طريق ردود فعل المشاركين فيه:

**أ - عن طريق الاستبيان:** وهي أسئلة توجه للمشارك بعد انتهاء الدورة التدريبية لمعرفة وجهة نظره فيما يتعلق بطبيعة المعلومات التي اكتسبها ومدى ملاءمتها لاحتياجاته ومدى ملاءمة زمن ومكان الدورة التدريبية وماهي المواد التي يراد حذفها وإضافتها الى برنامج الدورة وماهي قدرات المدربين.. وهي وسيلة عقيمة رغم ماحصل عليها من تطوير.. اذ أنها تعتمد على آراء هي موضوع تساؤل، حيث الأثر الفعلي على معلومات الفرد ومهاراته لا يمكن تلمسه أو قد يكون مرده عاملاً آخر

**ب - التعلم (الاختبار التحريري):** اذ قد تلجأ الإدارة لقياس مستوى التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج التدريبي قياسا مباشرا، ويتم ذلك بتصميم اختبارات لقياس المعلومات والمبادىء والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد من البرنامج التدريبي.. وهو مقياس يقيس التنفيذ المباشر الذي أحدثه التدريب في المخزون السلوكي للفرد.. ورغم موضوعية هذه الطريقة ودقتها الا أنها تقتصر على قياس معلومات ومهارات تعلمها الدارس وقد تبقى حبيسة في داخله لا يجد لها تطبيقاً عملياً.

**جـ - سلوك الفرد في العمل:** وهي طريقة مؤكدة تنطوي على قياس التغير في سلوك الفرد في العمل، وقد يقوم الرئيس المباشر بتقدير ذلك وهو ان يرصد التغير بعد مرور بضعة أشهر من انتهاء برنامج التدريب.. ويمكن الاستدلال على التغيير في السلوك من خلال عدة أساليب منها:

- ملاحظة المدير في عمل الفرد بعد التدريب ومقارنته بما كان عليه من قبل.
- التعرف على آراء زملاء الفرد في تغيير سلوكه الاداري بعد التدريب.
- التعرف على آراء مرؤوسيه في سلوكه الاداري بعد التدريب.

د ـ **نواتج الأداء التنظيمي**: حيث تقاس فاعلية التدريب بآثارها على النتائج التنظيمية وذلك لقياس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة المباشرة، حيث يمثل ذلك الاختبار النهائي لفاعلية التدريب.

ولكن رغم وجود ارتباط مباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المنظمة، ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه الا أن ذلك الاستخدام يضع أعباءً غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط تدريبي.. فهذه النتائج كثيراً ما تتحدد ليس فقط بأداء الفرد ولكن بتدخل العديد من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرنامج التدريب قدرة على التحكم فيها.. وهذه المقاييس هي:

١ ـ وقت التدريب.. اذ أن النقص في زمن التدريب المطلوب للوصول بالفرد للمرحلة المتوخاة من القابلية الانتاجية هو أحد المقاييس حيث أن كفاءة المنهج التدريبي تظهر عن طريق تحقيق الغاية المرجوة منه رغم قصر مدته

٢ ـ الزيادة في الانتاج.. حيث تمثل الزيادة في الانتاج الدليل الآخر على كفاءة المنهج التدريبي.. تلك الزيادة المتمثلة بما يقدمه الفرد في وحدات انتاجه نتيجة تدريبه

٣ ـ إقلال التالف: والتالف من المواد والضائع من الوقت أو الناتج المعاد صنعه لخطأ فيه ومعدل النقص في المواد التالفة والآلات تمثل احد المقاييس المهمة في معرفة كفاءة المنهج التدريبي.

٤ ـ معدل التناقص في الحوادث: أو معدل تناقص ساعات العمل نتيجة للاصابات وحوادث العمل يمثل مقياسا آخر ودليلا اضافيا لكفاءة المنهج التدريبي.. حيث أن المنهج التدريبي الجيد هو ذلك المنهج الذي يؤثر على منع الأخطاء ويحذر من وقوعها ويعرف الفرد على خير الطرق سلامة ويخلق وعيا في السلامة الصناعية.. ولا خير في منهج تدريبي لا يضم قواعد السلامة واحتياطات العمل.

٥ ـ تحسين في جودة المنتج.. حيث قد تظهر آثار التدريب بتحسين جودة السلعة والخدمة المقدمة لأن هذه الجودة تتوقف الى حد كبير على المجهود الذي يبذله الفرد.. ففي المصارف مثلا تتوقف الخدمة التي تقدم للعملاء، الى حد كبير، على الطريقة التي يعامل بها الموظفون عملاء المصرف.

## الأساليب الكمية في دراسات التدريب وتقويمه

لقد غزت الأساليب الكمية كافة الدراسات الإدارية فقد أدخلت في ادارة الانتاج حتى أضحت دراساته مشبقة في الأساليب الكمية وبحوث العمليات سواء في الرقابة على الانتاج او جودته، كما غزت الدراسات التسويقية وبحوث التسويق حيث نرى تطبيق سلسلة ماركوف في تحديد اتجاهات المستهلكين، وكم استخدمت وسائل كمية في دراسة جدوى المنافذ التوزيعية والاعلان، أما ادارة الأفراد فهي الأخرى قد تطوع العديد من كتاب الادارة في ادارة الأعمال الى استخدام الوسائل الكمية سواء في عمليات الاختيار والتقنين كشبكة الأعمال أو سلسلة ماركوف او البرمجة الخطية، ولكن موضوع التدريب وتقييم طرقه وأساليبه وحتى حصيلته وعلى الخصوص استحضار الميزانية التقديرية له كان فقيرا في هذا العطاء ومرد ذلك ان الأنشطة التدريبية في مردوداتها غير خاضعة للعد بصورة دقيقة وبنفس الصورة التي يمكن تقويم الانتاج لبضاعة معينة الى جانب عدم تكرار نفس عملية التدريب وبنفس المستوى وبنفس العدد لكي تساعد على تقدير **تكاليف**

ورغم ذلك فقد تعددت الاستخدامات للأساليب الكمية في موضوع التدريب وفي تطبيقاتها.

**أولاً**: استخدام طريقة صافي القيمة الحالية في مجال اختيار الوسيلة التدريبية.
**ثانياً**: استخدام البرمجة الخطية في تحديد أقصى عدد ممكن من المتدربين في الدورات التدريبية

## أولاً: استخدام طريقة صافي القيمة الحالية في اختيار الوسيلة التدريبية.

قلنا سابقاً ان هنالك من الوسائل العديدة والضوابط الادارية المختلفة في التفاضل بين طرق التدريب وفي موضوع تدريبي معلل منها مبدأ التعلم والمحتوى التعليمي وقدرات المتدربين والمدربين وموضوع التدريب والهدف منه، وأخيرا الامكانية المالية للمؤسسة الى جانب دراسة جدوى التدريب، الجدوى الاقتصادية، ومن وسائلها استخدام عائد الاستثمار مادام التدريب يمثل استثمارا بشرياً.

اذ تجري العادة المنافسة بين الاختبارات التدريبية على أساس ما تحققه كل دورة من عوائد عقب انفاق معين.. لذا يتم اختيار الوسيلة التدريبية دون اخرى على اساس ما تحققه في ربحية أو عائد أكبر

ويميل الاتجاه العام الى استخدام طريقة صافي القيمة الحالية NET Present Value في هذا المجال، وتضم هذه الطريقة الخطوات التالية:

١ ـ اختيار معدل معقول لفائدة خصم التدفقات النقدية بحيث يمثل هذا المعدل تقدير الادارة من كونه كلفة للأموال.

٢ ـ حساب القيمة الحالية للدخل المتوقع من البديل، كذلك حساب القيمة الحالية للانفاق.

٣ ـ طرح القيمة الحالية للاستثمار والانفاق من القيمة الحالية للمكاسب المتوقعة للحصول على صافي القيمة الحالية للطريقة التدريبية.

٤ ـ المقارنة بين صافي القيمة الحالية لكل وسيلة تدريبية والتي على ضوئها يتم اقرار الوسيلة التدريبية المرجحة التي لابد أن تكون أكبر عائد.

مثال (١):

لنفرض أن استثمارا راسماليا في طريقة تدريبية يستلزم تدفقا صافيا خارجياً قدره ١٠٠٠٠دينار.. والذي يتوقع أن نحصل مقابله عائدا نقديا صافيا سنويا قدره

٤٠٠٠ دينار، وخلال كل سنة من السنوات الثلاث القادمة.. ولنفرض أن الإدارة قد قررت أن كلفة الأموال المنفقة ١٠٪.

مثال (٢):

ولنفرض أن استثماراً نقدياً مماثلاً لوسيلة تدريبية أخرى قدره ١٠٠٠٠ دينار أيضاً وأن المكاسب المتوقعة النقدية كانت على طول السنوات الثلاث القادمة على الشكل التالي:

السنة الأولى: ٣٠٠٠ دينار

السنة الثانية: ٤٠٠٠ دينار

السنة الثالثة: ٦٠٠٠ دينار

وأن كلفة الأموال المستثمرة ١٠٪.

المطلوب ترجيح الطريقة التدريبية.

الحـــــلّ:

الاختيار الأول:

(يستخدم جدول القيمة الحالية رقم «٢» لتساوي العائد بقسط متساو).

٤٠٠٠ × ٢,٢٨٧ = ٩٩٤٨ ديناراً القيمة الحالية للعوائد.

١٠٠٠٠٠ ـ ٩٩٤٨= ٥٢ ديناراً خسارة هذا الاختيار

الاختيار الثاني:

(يستخدم جدول القيمة الحالية رقم «١» لعدم تساوي العائد وذلك لكونه على أقساط مختلفة).

٣٠٠٠ × ٠,٩٠٩ = ٢٧٢٧ ديناراً القيمة الحالية للعائد (القسط الأول).

٤٠ ٠ × ٠,٨٢٦ = ٣٣٠٤ دنانير القيمة الحالية للعائد (القسط الثاني).

٦٠٠٠ × ٠,٧٥١ = ٦ ٤٥ دنانير القيمة الحالية للعائد (القسط الثالث).

٢٧٢٧ + ٣٣٠٤ + ٤٥٠٦ = ١٠٥٣٧ ديناراً العائد الاجمالي.

١٠٥٣٧ ـ ١٠٠٠٠ = ٥٣٧ ديناراً صافي الربح من هذا الاختيار

وبمقارنة صافي الربح أو صافي العائد لكل من الاختيارين تم ترجيح الاختيار الثاني لأنه قد أعطي عائداً قدره ٥٣٧ ديناراً

بينما الاختيار الأول قد انتج خسارة قدرها ٥٢ ديناراً

**ثانياً: استخدام البرمجة الخطية في تحديد أقصى عدد ممكن من المتدربين في الدورات التدريبية:**

البرمجة الخطية: وتسمى البرمجة المستقيمة هي وسيلة بيانية ورياضية لتوزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة بين افضل الاستخدامات المتنافسة لغرض تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد النادرة سواء كان هذا الاستخدام ينطوي على تحقيق أقل كلفة ممكنة أو تحقيق الحد الأقصى من العوائد.

شروط استخدام البرمجة الخطية:

١ ـ نحدد الهدف في البرمجة تحديداً واضحاً ودقيقاً كتحديد العدد الأمثل من المتدربين وفي حدود الامكانات المتاحة لكل دورة.

٢ ـ إن المتغيرات موضوعة البرمجة يجب أن تكون قابلة للتعبير عنها كميا كعدد الساعات اللازمة لكل برنامج.

٣ ـ أن تكون العلاقة بين المتغيرات علاقة خطية، أي إن كان انجاز برنامج معين يضم عددا من العاملين يحتاج الى ١٠٠ساعة فإن برنامجاً آخر يضم ضعف ذلك العدد يستغرق ٢٠٠ساعة.

٤ ـ إن الموارد المتاحة والمخصصة الى البرنامج التدريبي كالمحاضرات والمدربين تكون نادرة ومحددة (وهذا جلي في الدول النامية) يحتّمان تحقيق الاستخدام الأمثل لهما.

٥ ـ هنالك استخدامات متنافسة لكافة الموارد الخاصعة للبرمجة أي أن الموارد المتاحة يمكن استخدامها لأي برنامج تدريبي.

**أهمية استخدام البرمجة الخطية:**

تواجه الدول النامية تحديات كبرى في تطوير مواردها البشرية من مهارات وكفاءات مع أن هذه الموارد تمثل المصدرالأساسي في التنمية ومن ذلك: النقص في التدريب، والعجز في تأمين متطلباته.

وتشكل الرقابة على النشاطات التدريبية في مثل هذه الدول عنصرا هاما حيث لابد من ايجاد اساليب علمية لتوزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة بين افضل الاستخدامات المتنافسة من برامج تدريبية لغرض تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد النادرة سواء كان هذا الاستخدام ينطوي على تحقيق اقل كلفة ممكنة أوتحقيق اكبر عائد ممكن، وتمثل البرمجة الخطية احدى الوسائل الكمية التي تعين القائمين على التدريب من اتخاذ القرارات الصائبة بتحديد اقصى عدد ممكن من المتدربين في الدورات التدريبية المزمع اقامتها وفق الامكانات المتاحة واستخدامها استخداماً أمثل.

**البرمجة الخطية والرقابة على التدريب:**

وتمثل النماذج التالية تطبيقات بسيطة للبرمجة الخطية واستخدامها في تحديد أقصى عدد ممكن من المعاملة في الدورة التدريبية مستخدمين الطريقة البيانية وذلك لكي لا نزحم القارىء بتفاصيل أخرى لاستخدامات وطرق أخرى للبرمجة الخطية وهي الطريقة المبسطة والنقل والتخصص اذ أن الفكرة واحدة وأن هذه المقالة ليست مجالا للغوص في مثل تلك الطرق.

مثـــــــال:

ينوي مركز التدريب القيام بادارة دورتين تدريبيتين تمر كل منهما بمرحلتين مرحلة استحضار البرنامج ومرحلة ادارة الدورة.

أ ـ تستغرق المرحلة الأولى للدورة الأولى ( ٩) ساعة تدريبية للمتدرب الواحد فيما تستغرق المرحلة الثانية لنفس الدورة (٣٠) ساعةتدريبية للمتدرب الواحد.
ب ـ كما تستغرق المرحلة الأولى للدورة الثانية (٣٠) ساعة تدريبية ومثلها للمرحلة الثانية للمتدرب الواحد.
جـ ـ وأن العوائد المتاحة للمرحلة الأولى لكلا الدورتين ٤٥ دينار، بينما الموارد المتاحة للمرحلة الثانية لكلا الدورتين ٣٠٠دينار

المطلـــــــوب:

تحديد عدد المشاركين لكل من الدورتين الأولى والثانية بحيث يتحقق أقصى العوائد الممكنة:

الحـــــلّ:

| المرحلة | عدد الساعات للشخص الواحد للدورة الأولى (ص) | عدد الساعات للشخص الواحد للدورة الثانية (س) | عـــــدد الساعـــات المتاحـــة |
|---|---|---|---|
| المرحلةالأولى | ٣ | ٩ | ٤٥٠ |
| المرحلةالثانية | ٣٠ | ٣ | ٣٠٠ |
| العوائد بالدينار | ٦ | ٩ | |

١ ـ تركيب المشكلة:

دالة الهدف × ٦٠٠ص + ٩٠س.

٢ - القيـــود:

٣ص + ٩٠س ⩾ ٤٥٠٠ مساو أو أقل

٣ص + ٣٠س ⩾ ٣٠٠٠

ص ⩽ صفر

س ⩽ صفر

٣ - التعبير عن القيود بيانا:

| الأولى (ص) | الثانية (س) |
|---|---|
| ١٥٠ | ٥٠ |
| ١٠٠ | ١٠٠ |

$\frac{٤٥٠٠}{٩٠}$ = ٥٠

$\frac{٣٠٠٠}{٣٠}$ = ١٠

$\frac{٤٥٠٠}{٣٠}$ = ١٥٠

$\frac{٣٠}{٣}$ = ١٠٠



المنطقة المخططة هي منطقة الامكانات المتاحة

٤ ـ النتائـــــج:

أ ـ من الرسم أن عدد العاملين الذين يمكن أن يتدربوا في كل من الدورتين هم:

١ ـ للدورة التدريبية الأولى: ص = ٧٥ متدرباً.
٢ ـ للدورة التدريبية الثانية: س = ٢٥ متدرباً

ب ـ التحقق جبرياً:
٩٠س + ٣٠ص = ٤٥٠٠ (١)
٣٠س + ٣٠ص = ٣٠٠٠ (٢)
٦٠س = ١٥٠٠
س = ٢٥ متدرباً للدورة الثانية.

وبالتعويض من المعادلة الأولى:
٩٠س + ٣٠ص = ٤٥٠٠
٩٠ × ٢٥ + ٣٠ص = ٤٥٠٠
٢٢٥٠ + ٣٠ص = ٤٥٠٠
٣٠ص = ٤٥٠٠ − ٢٢٥ = ٢٢٥٠
ص = ٢٢٥٠ ÷ ٣٠ = ٧٥متدرباً للدورة الأولى.

٥ ـ تحقيق العوائـــــد:

ص = ١٠٠ × ٦٠٠ = ٦٠٠٠٠ (من الرسم).
س = ٥٠ × ٩٠٠ = ٤٥٠٠٠ (من الرسم).
× = ٦٠٠ × ٧٥ + ٩٠٠ × ٢٥= ٧٦٠٠٠ دالة الهدف.

مثـــال (٢):

تنوي المؤسسة العامة للموارد الغذائية القيام بإدارة دورتين منها بمراحل ثلاث.. التخطيط والبرمجة والتنفيذ.

أ ـ تستغرق المرحلة الأولى للدورة الأولى (٦) ساعات للمتدرب الواحد، بينما تستغرق المرحلة الثانية لنفس الدورة ساعتين اثنتين للمتدرب وللمرحلة الثالثة ساعتين أيضا.

ب ـ تستغرق المرحلة الأولى للدورة الثانية ساعتين للمتدرب الواحد بينما تستغرق المرحلة الثانية لنفس الدورة (٤) ساعات وللمرحلة الثالثة (١٠) ساعات.

جـ ـ وأن الساعات المتاحة لهذه المراحل:

١ ـ التخطيط ١٨ ساعة.

٢ ـ البرمجة ١٦ ساعة.

٣ ـ التنفيذ ٢٠ ساعة

د ـ وأن كلفة الدورة الأولى ثلاثة دنانير والثانية خمسة دنانير

المطلـــــوب:

بيان عدد المشاركين لكل دورة بحيث **تتحقق أقل تكلفة.**

الحـــــل:

| المرحلة | عدد الساعات للشخص الواحد للدورة الأولى (س) | عدد الساعات للشخص الواحد للدورة الثانية (س) | المواد المتاحة لكل مرحلة |
|---|---|---|---|
| ١ ـ مرحلة التخطيط | ٦ | ٢ | ١٨ |
| ٢ ـ مرحلة البرمجة | ٢ | ٤ | ١٦ |
| ٣ ـ مرحلة التنفيذ | ٢ | ٤ | ١٦ |
| دالة الهدف | ٣ | ٥ | |

١ ـ تركيب المشكلة:

دالة الهدف × =٣س$_1$ + ٥س$_2$

٢ ـ القيـــــود:

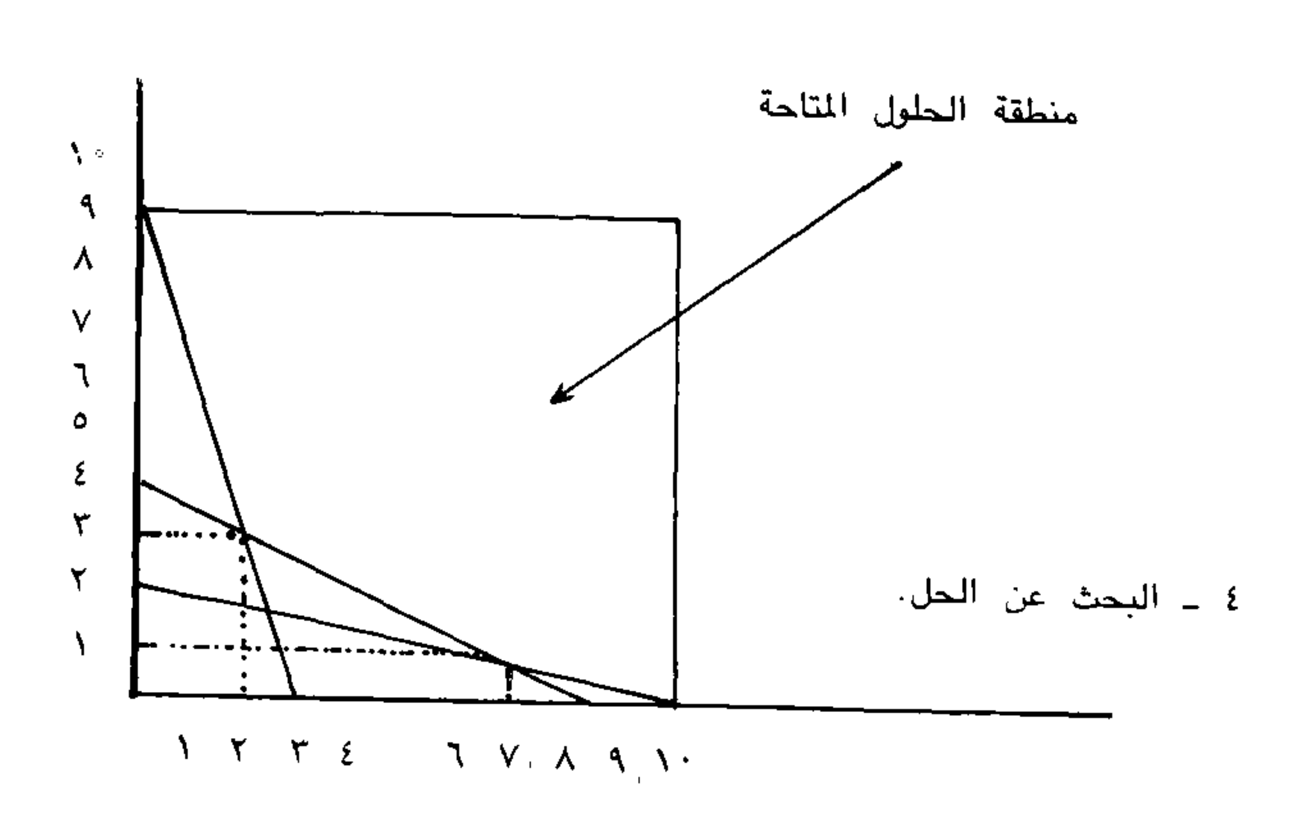
٦س$_1$ + ٢س$_2$ $\leqslant$ ١٨ مساو أو أكبر

٢س$_1$ + ٤س$_2$ $\leqslant$ ١٦

٢س$_1$ + ١٠س$_2$ $\leqslant$ ٢٠

٣ ـ التعبير عن القيود بيانياً:

| الدورة الأولى | الدورة الثانية |
|---|---|
| ٣ | ٩ |
| ٨ | ٤ |
| ١٠ | ٢ |




٤ ـ البحث عن الحل.

الركن (أ) (٠، ٩) = (٣ × ٠) + (٥ × ٩) = ٤٥

الركن (ب) (٢، ٣) = (٣ × ٢) + (٥ × ٣)= ٢١

الركن (جـ) (٦,٥، ٢) = (٣ × ٦,٥) + (٥ × ٢/٣) = ٢٣,٣٣

الركن (د) (١٠، ٠) = (٣ × ١٠) + (٥ × ٠) = ٣٠

الحل الأمثل هو (ب) إذا كلفته ٢١ وهي أقل كلفة وعندما يكون س ـ ٢ و س = ٣

٥ ـ الحل جبرياً:

لما كان المتقاطعان في (ب) هما أ و ب لذا فإننا نأخذ معادلتيهما للمرحلتين الأولى والثانية:

٦س١ + ٢س٢ ≥ ١٨ ١٢ + ٦ = ١٨

٢س١ + ٤س٢ ≥ ١٦ ٤ + ١٢ = ١٦

٦ش١ + ٢س٢ = ١٦

٢س١ + ٤س٢ = ١٦

وبضرب المعادلة الأولى × ٢ حصل على:

١٢س١ + ٤س٢ = ٣٦

٢س١ + ٤س٢ = ١٦

وبالطـــــــرح

١٠س١ = ٢٠

س١ = ٢

وبالتعويض في المعادلة الأولى:

٦س١ + ٢س٢ = ١٨

٦ × ٢ + ٢س٢ = ١٨

١٢ + ٢س٢ = ١٨

١٨ ـ ١٢ = ٢س٢

٣ = ٢س٢

# المراجـــــع

- تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق. الدكتور مهدي حسن زويلف. دار الرسالة للطباعة. بغداد: ١٩٨٠م.
- التخطيط للتدريب. محمد جمال برعي. مكتبة القاهرة الحديثة. القاهرة: ١٩٦٨م.
- ادارة الأفراد في منظور كمي. الدكتور مهدي حسن زويلف. دار المثنى. بغداد: ١٩٨٤م.
- التدريب الاداري. الدكتور علي السلمى. المنظمة العربية للعلوم الادارية. القاهرة: ١٩٧٠م.
- ادارة القوى العاملة. الدكتور احمد صقر عاشور دار الجامعات المصرية. الاسكندرية: ١٩٧٥م.
- المبادىء العامة في ادارة القوى العاملة. الدكتور منصور احمد منصور وكالة المطبوعات. الكويت: ١٩٧٩م.
- ادارة الأفراد. الدكتور عاطف محمد عبيد. دارالنهضة العربية. القاهرة ١٩٨٠م.
- ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية. الدكتور صلاح الدين الشنواني. دار الجامعات المصرية. القاهرة: ١٩٧٠م.
- دراسة الحالة بين النظرية والتطبيق. الدكتور مهدي حسن زويلف. دار المجدلاوي. عمان: ١٩٨٤
- ادارة الأفراد والعلاقات الصناعية. الدكتور مهدي حسن زويلف. مطبعة الجامعة. بغداد: ١٩٧٥م.

# مقومات عملية تقويم التدريب

الدكتور عبدالله طلبه(*)

**المقدمــــــة:**

أن علم الادارة العامة يعد من علوم القرن العشرين، فقد بدت أهميته القصوى
**الحقيقة** وضرورة الاهتمام به في أعقاب الحربين العالميتين، فبعد ان ساهم هذا العلم
بشكل فعال في بنية وتنظيم وقيادة الجيوش العسكرية ظهرت الحاجة اليه
بشكل اكبر في نطاق الادارة العامة المدنية، اذ أن الكوارث التي خلفتها الحرب الشاملة على النطاق البشري والمادي، والأعباء الجسيمة المتزايدة يوما بعد يوم والتي تقع على كاهل الدولة الحديثة تستلزم ادارة علمية على جانب كبير من الخبرة والكفاية الانتاجية

وهذا العلم يهدف الى تنظيم وادارة الطاقات البشرية والمادية بغية تحقيق وتنفيذ السياسة العامة للدولة، واذا كان لابد من توافر عناصر متعددة لأجل الوصول الى ادارة عامة حديثة وفعالة، منها القيادة الادارية الجيدة، والتنظيم الاداري العلمي الموضوعي، وتبسيط العمل والاجراءات، والتخطيط الاداري السليم، ولكن يبدو لنا ان أهم هذه العناصر جميعا يتجسد في ان يقوم بالأعباء الادارية المختلفة أشخاص على درجة عالية من المهارة والكفاءة، وهم مقتنعون بأن المصالح التي كلفوا بها هي فوق كل مصلحة اخرى، ومؤمنون بمسئولياتهم حيال الأمة، وفخورون بالانتماء الى الوظيفة العامة، ولهذا انتشر بين فقهاء القانون الاداري

---

(*) أستاذ القانون العام بكلية الحقوق. جامعة دمشق. الجمهورية العربية السورية.

والادارة العامة على السواء قولهم بأن الدولة لا تساوي الا ما يساويه الموظف العام.. واذا كان كل اصلاح حكومي يبدأ بإصلاح الجهاز الاداري في الدولة، فإن الخطوة الأولى في هذا الاصلاح يجب توجيهها الى الموظف العام، فالادارة كما يقول الاستاذ غلادن Gladden هي ادارة الاشخاص لا الأشياء، وقد تتبع دولة من الدول افضل قواعد التنظيم والتنسيق.. الخ. ومع ذلك فإن الادارة العامة فيها تفشل أو على الأقل لا تحقق ما يعلق عليها من آمال نتيجة لضعف مستوى الموظفين فيها.[1]

ونتيجة لما تقدم.. فإن المشكلة التي ظهرت وركزت عليها بالدرجة الأولى في نطاق الدراسات التي تم تحقيقها في مجال الادارة العامة، انما قامت على النقص الحاصل في عدد الموظفين المؤهلين وأصحاب الكفاءات ممن يعملون في القطاع العام.. وهذا النقص المشار اليه في كفاءة الموظفين العاملين في قطاع الادارة ابرز أهمية التدريب باعتباره الطريق الأمثل والممكن لتحسين نوعية الموظفين وقدرتهم على الأداء الفعال.

ورغم الاهتمام الكبير الذي نشاهده في الوقت الحاضر بإعداد وتدريب الموظفين، فإننا لا نستطيع أن نقول بأنه من ابتكار عالمنا الحديث، لأنه في عام ١٢٤ق. م. أي منذ أكثر من الفي عام قامت الصين بإنشاء مدرسة وطنية للادارة، وهذه المدرسة كان يطلق عليها بالصينية (مدرسة تربية واعداد الموظفين)[2]

والادارة في الاسلام تنظر الى الوظيفةعلى أنها أمانة ومسئولية شخصية لدى الفرد العامل امتثالا لقوله تعالى ﴿إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها إذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعما يعظكم به إن الله كان سميعا بصيراً﴾[3].

ولقد فسرت كلمة (الأمانات) بأنها تعني الوظائف العامة، فقد ورد في صحيح البخاري عن أبي هريرة «رضي الله عنه» في حديث الرسول الأعظم عليه الصلاة والسلام قوله: «اذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة، قيل: يارسول الله: وما إضاعتها؟ قال: اذا أسند الأمر الى غير أهله فانتظروا الساعة».. وتتطلب الأمانة أن توكل الوظيفة والمسئولية للشخص المقتدر الأمين عملاً بقوله تعالى: ﴿إن خير من استأجرت القوي الأمين﴾[4] كما تقتضي من شاغلها أن يرعى الله في أدائها بالاخلاص والتفاني، والابتعاد عن الظلم فيها وسوء الاستغلال لها بمحسوبية أو رشوة أو خيانة.. والفرد العامل مسئول عن تصرفاته ومحاسب عليها في الدنيا قبل الآخرة.. كما أن العامل المسلم الذي يجهد نفسه من اجل اتقان عمله سيشبع حاجاته

الفسيولوجية من خلال الانتاج الجيد وسيشبع حاجاته الروحية نتيجة اطاعته لرسول الله (ﷺ) حين قال: «ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه»..

فإذا ما أديت الوظيفة بالأمانة والاخلاص المطلوبين وجب على رب العمل ـ سواء أكان منظمة ادارية حكومية أم خاصة ـ أن يوفى العامل أجره بقدر عمله.. والاسلام لا يعرف استغلال فائض العمالة.. أو تسخير العاملين الى ما لايطيقون دون دفع الأجر العادل المتناسب مع طبيعة العمل.. لذلك فإن روح العداء والانقسام الطبقي بين أصحاب العمل من جهة بما في ذلك الدولة نفسها، وبين العمال من الجهة الأخرى غير موجودة اصلا في الاسلام.. والادارة الاسلامية تذهب الى ابعد من ذلك، فتراعي حجم العائلة للفرد العامل عند تحديد الأجر، وتعطي المتزوج أجراً أكبر من أجر الأعزب.. وقد كان الآهل أي المتزوج من الجند يعطى حظين من الفيء، بينما يعطى الأعزب حظاً واحداً منه.. وللعامل أو العاملين المجتمعين الحق في المطالبة بزيادة الأجور اذا لم تكفهم.. وفي رواية ان الخليفة ابابكر حينما اصبح خليفة للمسلمين وانقطع عن العمل بالتجارة قال لأصحابه: زيدوني فإن لي عيالا وقد شغلتموني عن التجارة، فزادوه خمسمائة درهم على أجره السابق[٥] ولا ينسى الاسلام العامل.. اذا عجز عن العمل بسبب المرض أو الهرم فواجب الدولة الاسلامية أن توفر التأمين الاجتماعي لمواطنيها تحقيقاً لمبدأ التكافل الاجتماعي في الاسلام.. ومن الأمثلة الرائعة لهذا المبدأ والتي يمكن أن نقيس عليها ما قام به الخليفة العادل عمر بن الخطاب حين مر على باب قوم وعليه سائل يسأل وهو شيخ ضرير كبير.. فقرب عمر عضده من خلفه وقال له: من أي أهل الكتاب أنت؟ قال: يهودي.. قال: فما ألجأك الى ما أرى..؟ قال: أشكو الحاجة والسن وأسأل الجزية لأدفعها.. فأخذ عمر بيده وأرسل الى خازن بيت المال وقال له: أنظر هذا وضرباءه (أي أشباهه) فوالله ما أنصفناه إن أكلنا شبيبته ثم نخذله عند الهرم.. وإنما الصدقات للفقراء والمساكين، وهذا من مساكين أهل الكتاب.. وضع عنه الجزية.[٦].

وهذا يدل دلالة واضحة على أن الادارة في الاسلام تتطلب من العامل القدرة والكفاية الانتاجية العالية، وتحث العاملين على الإخلاص والتفاني في العمل، كما انها تحاول ايجاد حالة الرضا بينهم، وإزالة أسباب المنازعات بينهم وبين الادارة.

ولقد اهتمت الادارة العربية الاسلامية بإشباع حاجات الأفراد، فالأجر العادل في نظر الاسلام ليس المرتب الذي يعيش به الموظف وانما يتعداه ليشمل المأكل والملبس والدواء والمسكن والمواصلات والزواج والخدمة.. وفي ذلك يقول الرسول العربي عليه الصلاة والسلام. من كان لنا عاملا ولم يكن له سكن فليتخذ مسكنا، ومن لم يكن له زوج فليتخذ زوجا، ومن لم يجد خادما فليتخذ خادما، ومن لم يجد دابة فليتخذ دابة، ومن اتخذ غير ذلك فهو غال أو سارق.[٧]

ولكن.. رغم ما تقدم فإنه يبدو أن موضوع الإعداد والتدريب قد أصابه اهمال كبير، لأن أكثر الوظائف العامة اعتبرته غير ضروري، فالوظيفة العامة ذات البنية المفتوحة (نظام المناصب) التي تقوم سياسة الاختيار فيها على اساس وظائف محددة بذاتها، لم تجد ضرورة لموضوع الاعداد والتكوين الخاصين بالوظيفة العامة، بل اكتفت بقسط من الثقافة العامة وبالحصول على التخصص المناسب، أما الوظيفة العامة ذات البنية المختلفة (نظام الاحتراف) فقد توصلت في الماضي الى النتيجة نفسها، فالانكليز كانوا في القرن التاسع عشر يعتبرون ان التكوين الخاص لم يكن ضروريا للموظف، لأنه كان يكتفي من هذا الأخير بثقافة عامة، ومن ثم فإن المهمة يمكن الحصول عليها أثناء العمل الوظيفي من خلال الاحتكاك المباشر مع الموظفين القدماء.

ولكن أكثر الوظائف العامة في عالمنا المعاصر قد تجاوزت هذه النظرة الضيقة القاصرة لمسئولية الإعداد والتدريب، وهكذا فقد أصبح الاعداد والتكوين الخاصان بالوظيفة العامة يعتبران أمرا ضروريا، لأن الادارة الحديثة أصبحت تعتمد الطرق الفنية والعلمية، كما أن عالمنا الحالي الذي يعيش تحولات سريعة وجذرية يفرض على الوظيفة العامة عدم الاكتفاء بثقافة معينة ومحددة لعمالها، لأن مجالات التخصص المهني تتطور باستمرار، وهذا ما يوجب خلق نوع من الانسجام والتوافق بين الأجهزة الادارية القائمة وبين هذه التطورات السريعة عن طريق التدريب المنظم والمدروس للعاملين في هذه الأجهزة.

والواقع أن الاعداد والتدريب الخاصين بالوظيفة العامة يعتبران من الضرورات الأساسية بالنسبة لادارات البلاد السائرة في طريق النمو التي تفتقر كثيرا للاطارات الفنية والتقنية، وهذا ما يؤكده الأستاذ ستيفان رويوك[٨] أحد خبراء الادارة عندما يقول: بأن تصدير رأس المال في حد ذاته لن يكفي لإشباع حاجات تلك الدول فبعضها يحتاج الى رأسمال

فعلا، ولكن البعض الآخر لا يحتاج الى أموال من الخارج وخاصة تلك الدول المنتجة للنفط، إن ماتحتاجه هذه الدول بصورة أساسية هو المهارات والخبرات البشرية وطرق ادارة الأعمال الحديثة... إن ما تحتاجه تلك الدول هو الادارة ذات الكفاية العالية.. ينجم من مجمل ما تقدم أن التدريب يعتبر من أكثر الموضوعات التي لقيت وتلاقي اهتماماً كبيراً في ميدان الادارة العامة، وبالرغم من التطور الذي طرأ على أسس ونظريات التدريب، الا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث العلمي الدؤوب، والتجديد المستمر، في سبيل خلق طرق وأساليب علمية وواقعية أفضل، وتطبيقات في التدريب يمكن الاستعانة بها في تصميم وتطوير أساليب وبرامج التدريب التي تلائم احتياجاتنا.

وهذا يعني أن العملية التدريبية عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف الى احداث تغيرات محددة - سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة - حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير(٩)

ومما لاشك فيه.. أن التدريب يؤدي الى تحقيق فوائد جمة تتجلى في تنمية القدرات الفردية وتوفير رصيد من المهارات والقدرات المدربة وبالتالي مواجهة الاحتياج المتزايد في مختلف أنواع ومستويات العاملين، من قادة اداريين وأخصائيين اداريين وفنيين.

ومما لا جدال فيه أن هذه الفوائد لا يمكن تحقيقها والحصول عليها الا من خلال سياسة تدريب محكمة تبنى على اسس علمية وواقعية سليمة، كما أنه لا يمكن تحقيق أهداف التدريب وفوائده الا اذا كانت سياسة انتقاء الموظفين مبنية على أساس صحيح، فالتدريب يبقى قاصرا أمام سياسة الاختيار السيء للأفراد، فمن المتفق عليه ان التدريب ليس من شأنه خلق الذكاء ولا خلق الانسان الواعي، إنه يصقل الذكاء ويبرز المواهب.

وتعد عملية تقويم التدريب من أهم مراحل العملية التدريبية ذلك أنه لا يكفي أن نحيط علما بأهداف التدريب، وتبنيه على أسس علمية صحيحة تؤدي الى تحقيق هذه الأهداف، وتتبع الوسائل الصحيحة والسليمة في هذا الشأن، بل لابد من تقويم العملية التدريبية، لكي نتبين النتائج التي تمخضت عنها هذه العملية، وهل هي مجدية أم لا؟، وهل حققت فعلا الكفاية الانتاجيةوالمهارة المطلوبة؟

وسنعمد الى معالجة موضوع مقومات عملية التدريب في نطاق دراسة النواحي التالية:

- أهمية عملية تقويم التدريب.
- مفهوم عملية تقويم التدريب.
- الصعوبات التي تواجه عملية تقويم التدريب.
- الاعتبارات العملية المتعلقة بالتقويم.
- عناصر ومعايير عملية تقويم التدريب.
- نطاق التقويم، وصلته بتخطيط البرنامج وتحديد الاحتياجات التدريبية

**أولاً: أهمية عملية تقويم التدريب:**

إن عملية تقويم التدريب تعد أهم مرحلة من مراحل العملية التدريبية، ذلك أنه لا يكفي أن نحيط علما بأهداف التدريب، وتبنيه على أسس علمية صحيحة تؤدي الى تحقيق هذه الأهداف، وتتبع الوسائل الصحيحة والسليمة في هذا الشأن بل لابد من تقويم العملية التدريبية، لكي نتبين النتائج التي تمخضت عنها هذه العملية، وقد أوصت الندوة العربية الموسعة، حول «اصلاح نظم الخدمة المدنية بالدول العربية» بإشراف المنظمة العربية للعلوم الادارية والتي انعقدت بالقاهرة عام ١٩٧٩م على اعتبار تقويم ومتابعة التدريب جزءاً أساسيا منه لا يستكمل بدونه، واتباع مختلف أساليب التقويم مع شموله لسائر عناصر العملية التدريبية وأطرافها، وتتبع اثر التدريب على كفاية أداء العامل بعد عودته الى العمل، والتأكد من أن الادارة قد وضعت الموظف وأفادت منه في مجال تدريبه.[١٠] ، كما أوصت ندوة (اهمية الادارة للتنمية في المملكة العربية السعودية) المنعقدة في معهد الادارة العامة بالرياض في عام ١٩٧٨م فيما يتعلق بأهمية التدريب الاداري في التنمية، بضرورة تدعيم علاقة معهد الادارة العامة بالأجهزة الحكومية وبخريجي المعهد، واشتراك عناصر من هذه الأجهزة بتقويم برامج المعهد عن طريق عقداللقاءات وتشكيل اللجان وزيادة التشاور حول وضع البرامج والدارسين[١١] ويقع على عاتق ادارة البحوث في معهد الادارة العامة السعودي الذي أنشىء بموجب المرسوم الملكي رقم ٩٣ تاريخ ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ (١٠/٤/١٩٦١م) مهمة اجراء تقويم مستمر للبرامج التي يقدمها المعهد ومدى ملاءمتها للاحتياجات التدريبية[١٢] ، كما يقع على عاتق مديرية التدريب وتوثيق المعلومات في مركز تطوير الادارة والانتاجية في

سورية بموجب الفقرة الخامسة من المادة (٤٠) من النظام الداخلي للمركز الصادر بقرار السيد وزير الصناعة رقم ٥٤٧١ وتاريخ ١٩٨٦/٩/٢٢م مهمة تتبع تقويم الدورات التدريبية وإعداد التقارير الخاصة بذلك ورفعها للادارة، والمحاضرين المعنيين، وقد أصبح موضوع تقويم التدريب موضوعاً مُلحاً وعاجلاً، فمراكز التدريب على الخدمة العامة في دول العالم، وبشكل خاص في الدول السائرة في طريق النمو، تسعى بصورة جدية في البحث عن طريق وأساليب مختلفة لتقويم برامجها ودوراتها التدريبية حتى تبرر الانفاق الضخم والمتزايد على تنفيذ هذه البرامج والدورات، والواقع ان خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية تلقي على عاتق الجهاز الاداري أعباء جديدة يتطلب للنهوض بها ايجاد نظام شامل للتدريب لتزويد القوى البشرية العاملة في الدولة أو التي يمكن أن تضم لجهازها بمعلومات ومهارات تساعد على تطوير نظم العمل واجراءاته وفقا للمتطلبات الجديدة، اضافة الى ضرورة تنمية سلوكهم نحو الخدمة العامة وتبيان اهمية وفاعلية الدور الذي ينهضون به في تحقيق اهداف هذه الخطط.

والحقيقة أن هناك عدة أطراف معنية بعملية التقويم هذه، يهمها في الدرجة الأولى أن تتعرف من خلالها على مدى الفوائد التي حققها التدريب حتى تكون في مركز افضل لاتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالاستثمارات التي تخصص لهذه الغاية، ويمكن ترتيب هذه الجهات المهتمة بعملية تقويم التدريب على النحو التالي:

**١ - الدولـــــــة:**

إن سياسة التدريب للقوى البشرية العاملة في نطاق الادارة العامة، وتخطيطها ضمن اطار البرامج التدريبية والبحوث والاستشارات تستدعي من الحكومات اصدار قرارات أساسية بصددها، وهذا بالطبع يتطلب وجود قناعة لدى المسئولين على أعلى المستويات في الدول بأهمية التدريب في ايجاد المقدرة الادارية الضرورية لتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالدولة تنظر الى التدريب على انه عبارة عن وسيلة لتحقيق هدف متمثل في رفع سوية العاملين الاداريين أفراداً أو قادة، من ناحية الأداء والمهارة، وتنمية الشخصية، وتحسين السلوك، وتعميق الوعي الاجتماعي والمهني. والارتقاء بعلاقات العمل نحو الأفضل.

ولاتهتم الحكومات بالمشكلات الاجرائية والمنهجية قدر اهتمامها بحقيقة ان الادارة والمؤسسات العامة تنهض بالأعباء الموكلة اليها على أحسن وجه، وأن تحقق الاستخدام الأمثل لما يتاح لها من موارد

وبناء على ما تقدم فإن أية دراسة تقويمية في مجال التدريب يجب أن تأخذ في اعتبارها ذلك الهدف العام الذي تسعى الدولة الى تحقيقه، وهو كيف يمكن للتدريب أن يساعد بشكل فعلي في تحسين وتطوير ادارة المشاكل والقضايا العامة

ويبدو أن الجهات المكلفة بعملية تقويم التدريب غالبا ما تغفل هذا الجانب الهام نظرا لصعوبته، ولكن الحقيقة أن أية دراسة لا تستطيع أن تبين للدولة مدى فاعلية التدريب في حل مشكلة نقص الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة على كافة المستويات، ستؤدي بالضرورة الى عزوف الدولة عن الاهتمام الكبير بالمسألة التدريبية

٢ - المنظمة الادارية المعنية:

إن زيادة فاعلية المنظمة في أداء الخدمات المطلوبة منها كماً ونوعاً عن طريق التدريب يفرض تساؤلين:

هل تعرف هذه المنظمة ما تحتاج اليه من العملية التدريبية؟ وهل تحصل على ما تريد؟

فضلاً عن ذلك يمكننا التساؤل، هل التدريب الذي طلبته هذه المنظمات لبى ما تحتاج اليه حقيقة؟ وهل هناك وسيلة منظمة لنقل احتياجاتها ورغباتها الى مراكز التدريب المختصة حتى تنفيذ برامج التدريب التي تتلاءم مع هذه الاحتياجات والرغبات؟

ومن ثم فإن عملية تقويم التدريب تصبح بالنسبة للمنظمة ضرورة لا غنى عنها حتى تحصل على معلومات تمكنها من اجراء تقدير سليم لمدى العائد الذي حققه الاستثمار في التدريب من مال ووقت، وبعبارة اخرى فإن التقويم يوضح ما اذا كان التدريب يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها بمزيد من السهولة واليسر والى أبعد حد.

### ٣ ـ مراكز ومعاهد التدريب:

تجابه المؤسسات التدريبية ذات الطابع الدولي أو القومي بعض المشاكل في تقويم برامجها التدريبية.. فالمؤسسات التدريبية الدولية تواجه موقفاً أكثر تعقيدا، ذلك أنه يتعين عليها أن تلبي احتياجات متباينة ومختلفة، ومن ثم يتعذر عليها أن تحدد أهدافا قاطعة ومحددة لبرامجها، يضاف الى ذلك عدم قدرتها على التحكم في اختيار المرشحين لدوراتها وبرامجها، ولكن ذلك لا يعفي هذه المؤسسات التدريبية الدولية من اجراء تقويم لبرامجها التدريبية أيضا.. أما المعاهد والمدارس والمراكز القومية فإن بإمكانها ان تعالج مشكلة التقويم بصورة أكثر سهولة ويسراً

ويبدو أن كلا النوعين من المؤسسات التدريبية ـ القومية والدولية ـ تواجهان نوعين من المشكلات الرئيسة:

ـ مشكلات خارجية تتعلق بمدى امكانية هذه المؤسسات في خلق تفهم واقتناع كاملين لدى الحكومة بأن التدريب يعد الوسيلة الفعالة في تحسين كفاءة وفاعلية العاملين في الادارة، وبالتالي امكانية هذه المؤسسات في الحصول على الموارد والدعم الكافي لأنشطتها.

ـ مشكلات داخلية تتعلق بمدى امكانية هذه المؤسسات على توجيه واستخدام المواد التي تتاح لها في تنظيم واعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة والمحققة لأهدافها.

### ٤ ـ المدربـــــون:

إن عملية تقويم التدريب تساهم في تحديد مستوى أداء المدربين في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي، كما أنها تساعد المدرب على امكانية تحسين أساليب وطرق التدريب المتبعة من قبله

### ٥ ـ المتدربـــون:

تعتبر آراء المتدربين قبل وفي أثناء وبعد برامج التدريب مادة ذات قيمة كبيرة في فهم وتقدير اثر التدريب وإن كانت هناك حدود معينة للاستفادة منها في هذا المجال.

ونتيجة لما تقدم يتبين لنا أن هناك اهتماماً بالغاً لدى المسئولين الحكوميين والاداريين، وكذلك هيئة التدريس والتدريب بمعرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية من حيث المضمون والأساليب والنتائج، وهذا الاهتمام يعتبر مطلباً ضرورياً وشرطاً أساسياً لكي يتم تحسين تطوير البرامج التي سوف يتم تصميمها وتنظيمها مستقبلاً من ناحية، وتدعيم تلك البرامج التي تحقق فعلا النتائج المطلوبة من ناحية أخرى.

ولا جدال في أن تثمين قيمة الأنواع المختلفة من التدريب يعد الأساس الذي يبنى عليه القرار الخاص بتحديد أي نوع من أنواع البرامج الذي سيحقق أحسن النتائج.

وتجدر الاشارة الى أن عملية التقويم يجب أن تأخذ في اعتبارها مدى الخسارة التي ستلحق بالمنظمة المعنية نتيجة ترك العامل لديها لعمله بقصد التحاقه بالبرنامج التدريبي. وبصفة خاصة عندما يستغرق ذلك فترة زمنية طويلة، وتزداد أهمية هذا الجانب في عملية التقويم عندمايشترك في هذا النوع من البرامج عدد كبير من الأفراد التابعين لمنظمة عامة واحدة، وهذا يستدعي أن تصبح لدى منظمات الخدمة العامة القناعة الكافية بأن مردود البرنامج التدريبي سيفوق بكثير هذه الخسارة، وهذه القناعة لا يمكن لها أن تتكون الاّ في ظل تقدير وتقويم الفوائد القريبة والبعيدة التي سيحققها التدريب.

**ثانياً: مفهوم عملية تقويم التدريب:**

التقويم هو عملية تقدير القيمة الاجمالية لنظام أو برنامج تدريبي. فتقويم شيء يعني تقدير أو تثمين قيمة هذا الشيء، ولكن كلمة التقويم يجب أن تفهم بمعناها الواسع في هذا المجال، أي تبيان النقاط الايجابية والسلبية، ومن ثم تثمين أو تقدير التغييرات التي أحدثها التدريب، وهذا مفاده أن عملية تقويم التدريب تفترض وجود اهداف محددة بدقة للبرنامج التدريبي ينبغي السعي الى تحقيقها والوصول اليها، وهذا يستتبع بالضرورة أن ترتبط أهداف التقويم ارتباطا وثيقا بأهداف التدريب والواقع انه لا يمكن تحديد فاعلية وانتاجية عملية التدريب الاّ اذا كان هناك برنامج محدد لتقويم برامج التدريب التي تعدها الدولة وتقوم بتنفيذها استثماراً لمواردها البشرية

ونتيجة لذلك.. فإن أهمية عملية التقويم تكمن في أنها عملية تقدير أو وزن أو حكم على قيمة الأعمال التدريبية وكل ما يتعلق بها، وترتبط ارتباطا وثيقا بموضوع القيم. واذا كان التقويم لازماً في النواحي العامة فهو ألزم ما يكون في مسائل التدريب للوقوف على مدى صلاحية الاتجاهات والمستويات والأساليب التدريبية [١١]

ويرى تايلر Tyler [١٢] بالنسبة لعملية التقويم في المجال التعليمي والتدريب بانها تهدف الى معرفة مدى نجاح الخبرات التعليمية المختارة والمنظمة في التوصل الى النتائج المطلوبة.. وهو يعتقد ان عملية التقويم هذه تساعد في التأكد من فعالية الافتراضات الأساسية التي بني ونظم عليها البرنامج التعليمي المعين، كما تساعد ايضا على التأكد من فعالية عوامل هامة اخرى مثل مقدرة الأساتذة وغيرها مما استخدم في تنفيذ ذلك البرنامج الدراسي ويقول تايلر ان عملية التقويم هذه هي في الأساس تحديد الى أي مدى تم الوصول للأهداف الموضوعة لذلك البرنامج الدراسي

ويذهب الأستاذ كمال جعفر المفتي[١٣] الى التفريق بين عمليتين تحليليتين هما القياس من ناحية والتقويم من ناحية اخرى.. فبالرغم من تداخلهما الظاهري واتحادهما من ناحية الغرض فهما عمليتان منفصلتان تماماً.. فعملية قياس فعالية التدريب يمكن تنفيذها دون أن تشتمل على محاولة للتقويم. فهي تشير بهذا المعنى الى مستويات معينة أو معايير محددة لتقدير مدى التغيير الذي أحدثه البرنامج التدريبي.. ولا يعني هذا بالضرورة أن ذلك التغيير هو المطلوب أو المحقق للأغراض التي وضع من أجلها البرنامج التدريبي.. أما عملية التقويم فتشمل اجراء مقارنة بين الأهداف المقررة للتدريب وبين النتائج المترتبة عن ذلك التدريب، ومن ثم تحديد ما اذا كانت تلك النتائج تبرر ما بذل من مجهود في سبيل تحقيقها

ونحن نعتقد.. أن عملية القياس لفعالية التدريب في أية مرحلة من مراحله لا تعدو كونها وسيلة من الوسائل المستخدمة في سبيل الوصول الى تقويم اجمالي لنتائج برامج التعليم والتدريب المختلفة. فقد تستخدم وسيلة القياس لبيان رد فعل المشتركين في برنامج التدريب، أو لتحديد مستوى التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج أو لاظهار التغيير في سلوك الفرد في العمل، أو لتبيان نواتج الأداء التنظيمي (قياس التكلفة، وكمية الانتاج وجودته، وقيمة المبيعات، والربحية، ومعدل دوران العمل، والغياب، والشكاوى.. الخ).

وقد حدد بعض فقهاء الادارة العامة أهم الأسباب التي تستدعي عملية التقويم بمايلي:
- التأكد من تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة.
- معرفة مكامن القوة والضعف في البرامج التدريبية وطريقة تنفيذها بما يساهم في امكانية تعديلها وتطويرها وفقا لاحتياجات التدريب ، وعلى ضوء واقع المتدربين أنفسهم.
- تبيان نسبة التكلفة الى العائد فيما يخص البرنامج التدريبي، ومن ثم تحديد مدى مساهمة النشاط التدريبي في زيادة فعالية المنظمة
- تبيان مدى فاعلية ومستوى الادارات التدريبية، وبالتالي ايجاد المبررات الكافية والمقنعة للبرامج التدريبية المقترحة من قبل هذه الادارات.

**ثالثاً: الصعوبات التي تواجه عملية تقويم التدريب:**

الحقيقة أنه رغم الأهمية البالغة لموضوع تقويم التدريب فإنه لم يعط الجهد الذي يستحقه في سبيل تحديد وسائل مجدية في هذا الشأن، وهذا الوضع دفع البعض الى القول[١٦] **«الكل مجمع على أنه من الضروري تدريب العمال تدريبا جيداً، ولكن للأسف هناك بعد شاسع بين الاتفاق على أن التدريب شيء جيد، وبين اكتشاف ما اذا كان نوع التدريب المعطى للأفراد جيداً حقا أم لا أو كيف نجعله أحسن مما هو عليه**

وتجدر الاشارة الى أن موضوع تقويم التدريب يعتبر من المواضيع المعقدة نظراً للصعوبات التي تواجه عملية اختيار المعيار الصحيح لتقويم التدريب.. هل المعيار يتجسد في احساس المتدرب نفسه بالاستفادة؟ أم يتمثل برضاء المدربين أم بالنتيجة التي حصل عليها بعد انتهاء الدورة التدريبية؟ أم أنه رضاء الرئيس الذي يعمل المتدرب بإمرته بعد عودته من الدورة، أم هو رضاء الجمهور عن أداء الموظف؟

واذا تمخضت نتيجة التقويم على أن التدريب كان فاشلا. فماهي الوسيلة التي نستطيع بواسطتها الكشف عن أسباب هذا الفشل.. هل السبب يكمن في قصر مدة التدريب.. أم أن المادة العلمية غير كافية.. أم أن الأسلوب غير فعال، أم أن السبب هو تدني مستوى المدربين أو المتدربين؟[١٧]

وقد يكون فشل التدريب عائداً الى عدم اقامة سياسة الاختيار والانتقاء لعمال الادارة على أسس علمية صحيحة، مما ينجم عنه اختيار شخص لوظيفة غير أهل لها.

ويجب التنويه الى أن النظم والأساليب التي اتبعت حتى الآن في عملية تقويم التدريب، وكذلك تلك التي سيتم تطويرها وتحسينها كنتيجة للجهد المشترك بين مراكز ومدارس ومعاهد الادارة تحتاج الى أن توضع موضع التطبيق لاختبار مدى فعاليتها من قبل هذه المؤسسات التدريبية. كما يجب وضع النتائج التي سيتم التوصل اليها في هذا الميدان على شكل أدلة عمل تنشر وتوزع على أوسع نطاق.

إن احدى صعوبات تصميم نظم التقويم هو ذلك التباين والتنوع الكبير في وجهات النظر والآراء التي تتبناها الأطراف المعنية بهذا الموضوع.. أجهزة الحكومة المركزية والمحلية التي يتم تدريب موظفيها، المنظمة التي تستخدم المتدرب والمعنية مباشرة بنتائج عملية التقويم وأخيراً المركز أو المدرسة والمعهد الذي تولى عملية التدريب، وله أهداف وخطط طويلة المدى ومقاييس ومعايير محددة بالنسبة للمدرب الكفء وبالنسبة لفعالية تدريب المدربين[١٨].. ويبدو أن الصعوبات التي تواجه عملية تقويم التدريب تتعلق بمفهوم التقويم وطرقه وأهدافه

## أ ـ الصعوبات العائدة لمفهوم التقويم:[١٩]

يمثل تقويم برامج التدريب أحد المجالات الهامة لبحوث التدريب، والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب.. فقرارات وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات ادارة القوى العاملة الأخرى يجب أن تخضع للمتابعة والتقويم.. ورغم أهمية هذا التقويم الا ان القلة النادرة من المنظمات، بما في ذلك تلك المنظمات المتخصصة في تقديم خدمات التدريب.. من يمارس عملية التقويم على أساس علمي ومنهجي.

وعملية التقويم تتضمن قياس فاعلية التدريب.. وهذه تفترض بداهة توفر العناصر الدقيقة والمعايير الثابتة التي من شأنها تأمين اجراء القياس المذكور بدقة عالية.

ونظراً لأن العناصر والمعايير المذكورة لم تتحدد بصورة دقيقة وثابتة في نطاق التدريب، فإن امكانية تأمين قياس فاعلية التدريب أضحت من الأمور التي يتعذر تحقيقها، وغدا استعمال عبارة التقويم أو تثمين النتائج، بماله من دلالة ومفهوم واضح، أقرب الى واقع ما يمكن تحقيقه بالنسبة للتدريب.

### ب ـ الصعوبات العائدة لطرق التقويم

إن الصعوبة الكامنة بالنسبة للطريقة التي يمكن اعتمادها لاجراء التقويم، ترجع في الأصل لعدم امكانية الاكتفاء بطريقة واحدة من الطرق المتيسرة في الموضوع، والى ضرورة اعتماد مجموعة من الطرق في وقت واحد وفقا للحالات المختلفة. والحقيقة أن تعدد الطرق التي يمكن اعتمادها يشكل بالفعل صعوبة يواجهها المكلفون بعملية التقويم، وان كان تجاوزها منهم ليس بالأمر العسير.

ونحن نعتقد أن العبرة ليست بتعدد الطرق أو تنوعها، انما العبرة كل العبرة في شمول الطريقة المختارة لمعظم العناصر التي ترتكز عليها عملية التقويم إن لم يكن لجميعها.

### جـ ـ الصعوبات العائدة لغرض التقويم وأهدافه:

يذهب البعض في مجال تحديدهم لأغراض التقويم وأهدافه الى تعداد مجموعة من الأغراض والأهداف التي لا تعتبر أصلا كذلك، ولقد كان من نتائج ذلك التباس الأمر على بعض المسئولين وضياعهم في متاهات الأهداف الخاطئة.

والواقع أن أي دراسة تقويمية لابد أن يكون لها بعض الأهداف الرئيسية التي تسعى الى تحقيقها، وبين هذه الأهداف مايلي:

- اكتشاف مدى تحقيق الأهداف التدريبية، وفي حالة تحقيقها. كيف كانت درجة الانجاز والتحقيق، وتحديد الوسائل التي يتعين اتخاذها لتحقيق أهداف التدريب.
- تحديد أسباب نجاح أو فشل البرنامج التدريبي.
- التعرف على مكونات البرنامج، وكيف يمكن زيادة عناصر النجاح والفعالية لمثل هذا البرنامج.
- تحليل الجهود التدريبية كلها في ضوء أهداف المنظمة.

وكما ذكرنا سابقا فإن تحقيق هذه الأهداف يتطلب بالضرورة وجود نوع من العلاقة بين تخطيط أي برنامج تدريبي وبين تقويمه.. فالتقويم يؤمن معلومات أساسية تعتبر الركيزة الأساسية لتصميم وإعادة تصميم البرنامج التدريبي.. وبهذا فإن هدف التقويم يتعدى

ويتجاوز مجرد تقرير نجاح أو فشل برنامج ما، الى تقصي ومعرفة أسباب نجاح أو فشل هذا البرنامج.. ومهما يكن من أمر تلك الصعوبات التي قد تنشأ في معرض التقويم، فإن امكانية الوصول لتحقيق عملية التقويم بمعايير ووسائل دقيقة يمكن أن ترتكز في أساسها على الأهداف والأغراض المتوخاة من تحقيقها

**رابعاً: الاعتبارات العملية المتعلقة بالتقويم:**

لقد بينت وثيقة الأمم المتحدة المقدمة الى المؤتمر الدولي حول تدريب المدربين في مدينة فيينا عام ١٩٧٦م بأنه من أجل أن يحقق التقويم النتائج المرجوة منه ينبغي أن تتبع بعض المبادىء الأساسية والتي أهمها:

١ - أن تجري علمية التقويم في ضوء الأهداف المحددة سلفا للبرنامج، وبعبارة اخرى فإن معرفة اهداف البرنامج التدريبي قبل البدء بعملية التقويم تمثل أهمية وضرورة لا غنى عنها

٢ - أن تكون عملية التقويم عملية تعاونية.. بمعنى أنه ينبغي أن تشترك فيها كل الأطراف المعنية التي يمكن ان تتأثر بنتائج التقويم، وهذا التعاون شرط أساسي للنجاح.

٣ - أن يكون الجهد التقويمي جهداً مستمراً، اذا كان يرجى من وراء التقويم وضع أساس سليم لتحسين وتطوير البرامج التدريبية

٤ - أن يكون التقويم محدداً تحديداً نوعياً، فالتعميم لا يمكن أن يؤدي الى تحسين في البرنامج التدريبي.. والتحديد النوعي يتطلب أن تسفر عملية التقويم عن نتائج توضح نقاط الضعف ونقاط التفوق على سبيل التحديد والحصر

٥ - أن تسفر عملية التقويم عن تزويد المدرسين بطرق ووسائل تمكنهم من تقويم انفسهم في نفس الوقت الذي يتم فيه تقويم العملية التدريبية، وأخيرا تقويم نتائجها النهائية.. ومع ذلك فإن هناك حاجة الى معايير معينة في تقويم الجهود التدريبية.

وفيما يلي بعض الأمور التي ينبغي أن توضع في الاعتبار:

أ - إن أسهل البرامج التي يمكن تقويمها، هي البرامج الموضوعة على أساس احتياجات نوعية محددة.

ب - إن تقويم البرامج قصيرة الأجل أسهل بكثير من تقويم البرامج طويلة الأجل.

جـ - من المرغوب فيه .. تكوين مجموعات مقارنة اذا أمكن أي مجموعة مماثلة للمجموعة التي يتم تدريبها لا تتلقى تدريباً حتى تتم مقارنة المجموعتين فيما بينهما بعد انتهاء التدريب.

د - يجب أن تؤخذ في الاعتبار المتغيرات الهامة (على الرغم من صعوبة وتعذر ذلك في الممارسة والتطبيق).

هـ - في أثناء مرحلة تخطيط البرنامج التدريبي. يجب تضمينه اجراءات معينة تحقق وتيسر عملية التقويم.

و - يجب أن تظهر نتائج التقويم في لغة واضحة وقاطعة

## خامساً: عناصر ومعايير عملية تقويم التدريب:

لقد بيّنا في معرض دراستنا أن عملية قياس فعالية التدريب يمكن تنفيذها دون أن تشتمل على محاولة للتقويم، فهي تشير بهذا المعنى الى مستويات أو معايير محددة لتقدير مدى التغير الذي أحدثه البرنامج التدريبي. ولا يعني هدا بالضرورة أن ذلك التغيير هو المطلوب أو المحقق للأغراض التي وضع من أجلها البرنامج التدريبي، أما عملية التقويم فتشمل اجراء مقارنة بين الأهداف المقررة للتدريب وبين النتائج المترتبة عن ذلك التدريب[٢٠]. والحقيقة أنه لا يوجد في المراجع والمؤلفات العلمية المختلفة مصدر معين متفق عليه لجميع البيانات والشواهد لاجراء عملية التقويم بالنسبة لبرامج التعليم والتدريب المختلفة.. وانتقاء المصدر الذي يمكن أن تجمع منه البيانات لاجراء عملية التقويم[٢١]، ويمكن أن تتنوع العناصر والمؤشرات التي يمكن استعمالها في مجال التقويم على أساس الجهات التي يعنيها التدريب أو تعنى به، من مؤسسات تدريب تضطلع بمسئولية اجراء التدريب وموظفين يتابعون برامجه

وأساتذة ومدربين يتولون تحقيقه وادارات تستفيد من نتائجه، وبناء عليه.. فإن فاعلية التدريب تحدد بالآثار والنتائج التي تمخضت عنه، فالهدف من نشاط التدريب هو تحقيق تغيير معين بالنسبة للمنظمة وللعامل. ولقد اقترح كيركياتريك Kirkpetrick أربعة معايير يمكن أن تقوم على أساسها برامج التدريب. وهذه المعايير أو العناصر لعملية التقويم هي:

### ١ ـ رد فعل المشتركين في برنامج التدريب:

يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقويم فاعلية هذا البرنامج.. واذا كان رأي الطلاب والمتدربين في برامج التدريب التي اشتركوا فيها مما لا يجوز اغفاله، فإن اعتماده بمعزل عن العوامل التي تؤثر فيه لا يخلو من المغالطة وعدم الواقعية.. ورغم أن المسئولين عن التدريب لا يعمدون الى طلبه الا بعد انتهاء التدريب، يبقى التساؤل وارداً بالنسبة لتجرد الرأي من مجاراة الطلاب والمتدربين للمؤسسة والمدرب في مدح البرامج وتأكيد فعاليتها بدافع اللياقة أو التهذيب أو الخوف.

غير أن هذا التساؤل لا يعني انتفاء فائدة ذلك العنصر أو المؤشر في عملية التقويم، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة أو استقصاء تحتوي على اسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج، وأي الجوانب يعتبرها أكثر افادة، وأيها أقل افادة، وأيها أكثر سهولة، وأيها أكثر صعوبة.. الخ، ويتميز هذا المعيار بسهولة قياسية، ولكن يجب أن يعلن المسئولون عن التقويم عن حرية المتدرب في ألاّ يسجل اسمه على الاستمارة التقويمية التي يجيب عليها لتأمين حد مقبول من الموضوعية لهذا المعيار

### ٢ ـ التعلـــــــم

يمكن قياس مستوى التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياساً مباشراً، ويتم ذلك بتصميم اختبار استيعاب المعلومات والمبادىء والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب، وهذا المعيار يقيس التغير المباشر الذي احدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى الفرد.. ورغم ان هذه الطريقة اكثر موضوعية ودقة من طريقة قياس رد الفعل لدى المشتركين، الا انهاتقتصر على قياس التغيير في مخزون الذاكرة

والمخزون السلوكي. وليس السلوك الفعلي في العمل، فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب، لكن هذه المعلومات والمهارات قد تبقى حبيسة في داخله لا تجد السبيل الى انشطته وسلوكه وممارسته في ادائه الفعلي للعمل.

**٣ ـ سلوك الفرد في العمل:**

ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغير في سلوك الفرد في العمل وتقويم هذا التغيير. ويمكن استخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس هذا التغير. والواقع ان تقويم البرنامج التدريبي في ضوء ما حققه من تغيير في السلوك في أثناء العمل يعد عملاً أكثر صعوبة من تقويم البرنامج من حيث ردود الفعل تجاهه، فهذا النوع من التقويم يحتاج أكثر من سابقيه الى أسلوب أكثر تنظيما لمعالجته، كما أنه يجب أن يأخذ في اعتباره عدداً من العوامل أهمها:

١ ـ يجب أن يكون هناك تقويم منظم للأداء في أثناء العمل قبل وبعد التدريب.
٢ ـ يجب أن يقوم بهذا التقويم كل من:

أ ـ المتدرب نفسه
ب ـ رئيسه
جـ ـ مرؤوسيه
د ـ الأقران والزملاء، أو أي أشخاص آخرين لهم ألفة بسلوك المتدرب في العمل تمكنهم من قياس التغيير فيه.

٣ ـ يجب القيام بتحليل احصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب، وربط التغييرات بالبرنامج التدريبي.
٤ ـ يجب أن يتم تقويم الأداء ما بعد التدريب بعد مرور ثلاثة أشهر فأكثر على التدريب حتى تتاح الفرصة للمتدربين ليمارسوا ويطبقوا ما تعلموه من مواقع عملهم.

**٤ ـ نواتج الأداء التنظيمي:**

يمكن تحديد أهداف معظم البرامج التدريبية في ضوء النتائج النهائية، وبمعنى اخر الى أي حد أثر التدريب في المنظمة التي يعمل فيها المتدرب، فاستنادا الى هدا المعيار تقاس فاعلية التدريب وعانديته بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة، فمقاييس التكلفة، وكمية الانتاج وجودته، وقيمة المبيعات والربحية، ومعدل دوران العمل. والغياب والشكاوى.. الخ، تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي.. فهذا المعيار يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب.. لكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين اهداف المنظمة، ورغم الموضوعية الظاهرة التي تتصف بها مقاييسه، الا ان استخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التدريب يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن ان يحققه أي نشاط للتدريب.. فهذه النتائج كثيرا ماتتحدد ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرنامج التدريب قدرة التحكم فيها.

والمشكلة الرئيسة في هدا المقام هي تحديد مدى التحسن والتطور الذي يمكن أن يعرى مباشرة الى البرنامج التدريبي. مقارناً بالعوامل الأخرى.

وتجدر الاشارة الى أن هنالك مؤشرات اضافية يجب أخدها بعين الاعتبار في عملية تقويم التدريب. فالاهتمام الكبير من قبل المتدربين بالبرنامج التدريبي. ومواظبتهم المنتظمة على متابعة مواده، ودرجة اسهامهم الشخصي في أعماله وتمارينه ومستوى الأعمال التي يقومون بإنجازها. كلها أمور تدخل في اطار اهتمامهم وتعبر الى حد كبير عن مدى مطابقة البرنامج على أوضاعهم وتلاؤمه مع احتياجاتهم. يضاف الى ذلك أهمية الآراء التي يبديها الجهاز التعليمي من مدرسين ومدربين، فهي تشكل عنصرا أساسيا لابد من الوقوف عليه في عملية التقويم، سواء أكان ذلك بالنسبة الى البرامج التي يتولون تحقيقها، أو بالنسبة لادارة تلك البرامج من قبل المسئولين عن ادارة التدريب، ولكن موضوعية وحياد الرأي في هذه الحالة تتوقف على مدى ارتباط أفراد الجهاز التعليمي بالمؤسسة التي يجري فيها التدريب، ومدى قربهم واتصالهم بالطلاب المتدربين.. فالرأي الذي يمكن أن يقدمه الأستاذ المتفرغ للعمل في المؤسسة التدريبية، غالباً ما يكون الرأي الذي يطابق الواقع ويستند الى الحقيقة،

وبالتالي فاعلا في عملية التقويم، بخلاف الرأي الذي يمكن أن يقدمه الأستاذ غير المتفرغ حين يفتقر في كثير من الأحيان للواقعية والشمول.

## سادساً: نطاق وحدود التقويم.. وصلته بتخطيط البرنامج وتحديد الاحتياجات التدريبية:

الواقع أن عملية التقويم يمكن تطبيقها على كل عنصر من عناصر جوانب التدريب الثلاثة، ونعني بها:
المهارات، المعارف، والاتجاهات، ويجب التنويه بضرورة عدم التركيز على قياس مدى فعالية جانب واحد من هذه الجوانب المتعددة، فالاهتمام الزائد بجانب واحد على حساب الجوانب الأخرى قد يؤدي الى تحقيق آثار في هذا الجانب فقط، ويمكن أن تكشف عملية التقويم عن الحاجة الى التدريب في جوانب لم يتم التعرض لها من قبل أو لم تغط من قبل البرامج الموضوعة، ولاشك أن تحديد هذه الحاجات الجديدة والتسليم بها يحتاج الى سعة أفق واستعداد لاتخاذ اجراءات للتدريب من أجل تغطيتها، ويمكننا ايراد الموضوعات التي ينبغي أن تغطيها أي دراسة لبرنامج تدريبي.

### أ ـ الأهداف ومدى تحقيقها:[٢٢]

١ ـ تحقيق تغيير في وجهات نظر واتجاهات المتدربين.
٢ ـ تنمية مهارات المتدربين.
٣ ـ تحصيل معرفة معينة
٤ ـ خلق مناخ تنظيمي
٥ ـ تطوير الفرد وتنميته

**ب ـ الأداء وطرق العمل:**

١ ـ أداء المدرب.

٢ ـ أداء المتدرب، قبل وبعد التدريب.

٣ ـ مدى صحة وسلامة وسائل وأساليب التدريب والتعليم.

٤ ـ سرعة التعليم.. مدى تقدم المتدرب.

**جـ ـ البرنامـــــج:**

١ ـ مدى تطابق المحتوى أو المضمون مع حاجة نوعية خاصة.

٢ ـ مدى التطابق مع نوع المهارات المطلوبة.

٣ ـ مدى التطابق مع نوع المعارف المرغوبة والمقصودة.

**تخطيط البرنامج التدريبي والتقويم:**

لقد أوضحنا سابقا أن عملية التقويم تبدأ في أول مرحلة من مراحل تخطيط البرنامج التدريبي، ولكن ذلك لا يمنع من التأكيد بأن التقويم عملية أساسية في جميع مراحل التخطيط. بمعنى ان كل خطوة من خطوات التخطيط ينبغي اخضاعها للتقويم قبل الانتقال الى الخطوة التالية لها. وتطبيق هذا المبدأ الأساسي من شأنه أن يحقق سلامة وانتظام العملية التخطيطية كلها.. وهذا يستتبع أن تكون عملية التقويم جرءاً من التخطيط حتى نضمن لخططنا الكفاءة. فالتقويم يمكنه أن يقوم بعمليةتغذية عكسية بالمعلومات أثناء عملية التخطيط. وهذه المعلومات قد يترتب عليها اعادة تحديد الأهداف، واعادة توزيع الموارد ايضا.. وقد تكون عملية التقويم وسيلة لاختبار النتائج المباشرة.. وقياس التقدم سعيا نحو تحقيق الهدف النهائي.

## تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التقويم:

في حالة وجود تحديد للاحتياجات التدريبية، يصبح بالامكان تقويم نتائج التدريب على اساس مدى تلبية وتغطية هده الاحتياجات، ومن ثم فان التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يعتبر ضرورة لا غنى عنها لتحديد الأهداف التدريبية طويلة الأجل، وكذلك الأهداف قصيرة الأجل.. وفي هذا الصدد فإن هناك حاجة للتوصل الى بعض الطرق والأساليب التي تحقق التعرف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية المحددة من قبل.. وترتيبا على ذلك.. فإن البرنامج التدريبي الذي يقوم على أساس الوفاء باحتياجات مبهمة وغير محددة لا يتوقع أن يكون تقويمه الاّ على أساس هذه التحديدات غير الواضحة، وفي هذه الحالة كثيراً ما يكون التقويم غير مقنع وغير قاطع.

ونذكر فيمايلي بعض الأساليب الفنية التي تتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية:
الملاحظة، طلبات الادارة، المقابلات الشخصية مع الادارة التنفيذية، تحليل العمل والأداء، مسح الحاجات عن طريق الاستقصاءات، الاختبارات التي تجرى للعاملين للتعرف على مدى المامهم بعملهم ومستوى أدائهم له، الترقيات للمناصب الأعلى في المنظمة، تقارير كفاية الموظفين، حلقات الموظفين التي تبين أوضاعهم الوظيفية، تقارير النشاط والانجاز التي تصدرها المنظمة بصفة دورية، خطط المنظمة طويلة المدى.

وبناء على ما تقدم يمكننا القول بأن التحديد الدقيق والسليم للاحتياجات التدريبية يعتبر العنصر الرئيسي في تحسين وزيادة فعالية العملية التدريبية، وينبغي أن تحدد هذه الاحتياجات بكل وضوح ودقةكشرط موضوعي لاجراء أي عملية تقويمية لأي برنامج تدريبي

ويبدو أن التقويم الموضوعي لجهود التدريب لابد أن يتضمن الخصائص التالية:[٢٢]
١ ـ أن يستند إلى التحليل السليم والواقعي مع أهداف وأغراض المنظمة.
٢ ـ ألاّ يتعارض التقويم مع أهداف وأغراض المنظمة
٣ ـ أن يستخدم وسائل للقياس تكون موضوعية ومناسبة

والحقيقة أن المقوِّم مهما كان متخصصا في التدريب، اداريا أو مستشارا فقط، لابد أن يحدد العناصر التي يستخدمها في التقويم، حتى يتمكن من توضيح القيم التي يحملها ويتفادى اصدار الأحكام العامة بخصوص البرامج التي يقوم بتقويمها

ولابد للمقوم أن يأخذ في اعتباره بعض المبادىء العامة لعملية تقويم البرامج التدريبية، وأهمها:[٢٤]

- انه يمكن تقويم جميع أنواع التدريب لأنها تستهدف أساسا التغيير بصفة عامة
- لابد من تقويم التدريب.
- لابد من وجود أهداف وأغراض محددة لأي برنامج تدريبي حتى يمكن معرفة الى أي مدى يمكن أن تحقق تلك الأغراض.
- إن التقويم الكمي هو افضل أنواع التقويم ولكنه غير متيسر في كل الأحوال لأن القيم والاتجاهات لا يمكن قياسها بصورة كمية
- تكون للنتائج قيمة ومعنى عندما تتم المقارنات بين العناصر التالية:
  أ ـ المجموعات المدربة والمجموعات غير المدربة
  ب ـ المجموعات المدربة عن طريق وسائل مختلفة
  جـ ـ نفس المجموعة قبل وبعد التدريب.
- يجب أن يكون التقويم لبرنامج محدد، لمادة محددة أو نشاط معين.
- يمكن دراسة آثار برامج التدريب المعقدة بفعالية أكثر اذا تم تقسيم البرنامج الى أقسامه الفرعية وتم تقويم كل قسم على حده.
- يكون التقويم أكثر فاعلية اذا تم تضمينه في نفس البرنامج التدريبي.
- تشتمل اجراءات التقويم مراحل فنية (احصائيات) تستدعي الاستعانة، في كثير من الأحوال بالمتخصصين في المجالات المختلفة

الخاتمـــــة:

الواقع أن القدرة الإدارية قد أصبحت اليوم قطب الرحى ومركز الفعالية في كل مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. بدونها تصبح كل مساعينا في توفير الامكانات المادية والفنية واستقطاب الوسائل التقنية جهداً ضائعاً ومبدداً[٢٥]، يؤكد ذلك ما وصلت اليه الدول المتقدمة اقتصاديا من مستوى لائق من الرقي والازدهار بفضل حسن ادارة مواردها ومؤسساتها وأجهزتها سواء أكان ذلك على مستوى القطاع العام أم الخاص، مما قلل من الاسراف والضياع وأدى الى زيادة الانتاجية، وتحقيق معدلات اعلى من النمو والأرباح.

واذا كانت الجهود المبذولة في نطاق التنمية الادارية تتطلب الاهتمام بتنمية القوى البشرية العاملة، وبوضع الأطر التنظيمية، وبالتنظيم وأساليب العمل، فإننا نعتقد ضرورة العناية الفائقة والمتميزة بالعنصر البشري الذي يعد بحق عماد الادارة، فهو غايتها ووسيلتها، كما أن هذه العناية يجب ألا تقتصر على تنمية المهارات المختلفة لديه، بل يجب أن تشمل أيضا ظروفه وأوضاعه المادية والمعنوية والسلوكية.

وهذا يفرض على الدول السائرة في طريق النمو بشكل خاص ضرورة تنمية القوى البشرية العاملة في اداراتها ومؤسساتها على نحو يجعل منها عنصرا هاما وفاعلا في قدرة الادارة العامة على النهوض بالمهام الجسيمة والمتزايدة الموكولة اليها.

وهذا ما أكدته توصيات لجنة تنمية القوى البشرية للمؤتمر العلمي الثاني للتنمية الادارية في الوطن العربي الذي عقد في بغداد عام ١٩٨١م برعاية المنظمة العربية للعلوم الادارية:

- توجيه مؤسسات التدريب لبذل المزيد من العناية في تدريب القيادات الادارية بمختلف مستوياتها، مع تهيئة الفرص التدريبية المناسبة لأغراض الترقية الى مراتب عليا.
- العناية بتنظيم برامج تدريبية بهدف تنمية مهارات ومعارف العاملين في مجال اعداد وتنفيذ وتشغيل مشاريع خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية

- تكييف مناهج برامج التعليم والتدريب بصفة مستمرة لتأمين استمرار الاتساق مع متطلبات خطط التنمية بوجه عام.

والواقع ان تخطيط التدريب لم يحظ على الاهتمام المطلوب من جانب المسئولين عن شئون التدريب، وهذا بدوره استتبع عدم العناية الكافية بعملية تقويم التدريب، نظرا لأن هذه العملية يجب أن ترافق جميع مراحل التخطيط.

اضافة الى ذلك.. فقد لا ترغب الادارة في آن تقوم نتائج التدريب الذي تقدمه لعامليها، لأنها تفترض أن للتدريب فوائد محققة للمتدربين.. وإن كان من الصعب تحديدها، أو لأنها لا تريد أن تصاب بخيبة أمل اذا تمخض التقويم عن نتائج سلبية للنشاط التدريبي.. او لأنها ترى صعوبة أو استحالة في اجراء التقويم السليم.. أو لأنها تخشى فقدان الثقة بها من قبل الادارات الأخرى أو الإدارة العليا في مجهودات التدريب.. أو تخفيض الأموال المنفقة عليها

والحقيقة ان عملية التقويم تعد نشاطا علميا موضوعيا، يمكن من خلاله تقدير فاعلية التدريب، وتصحيح مساره بشكل دائم بهدف الوصول الى النتائج المنشودة وهذا يستتبع أن تتناول عملية التقويم مكونات النشاط التدريبي برمته، فتتناول مدخلاته المختلفة المادية والبشرية والمعنوية، وتصاحبه اثناء عملية التدريب ، وتستمر لتقيس المخرجات بأنواعها المختلفة، ثم تذهب الى أبعد من ذلك في متابعة نتائج التدريب بعد فترة زمنية معينة من انتهاء البرنامج التدريبي.

وتجدر الاشارة الى ان عملية تقويم التدريب، ابتداء من عملية تجميع الانطباعات عن البرنامج التدريبي وانتهاء بتلك العملية المعقدة التي تستهدف تحليل التكلفة مقارنة بالعائد، تعد عملية فنية جد معقدة تتطلب مهارات وخبرات عالية

واذا كانت عملية تقويم التدريب لا تتم على نحو يلتزم بالواقعية، وينتهج الأسلوب العلمي. فإن سبب هذا لا يعود بالضرورة الى عدم تقدير الحاجة الى التقويم. أو الاقلال من أهميته.. ولكنه يرجع في الغالب الأعم الى عدم وجود الخبرة الكافية لتخطيط وتنفيذ عملية تقويم التدريب بصورة تتم بالكفاءة والفعالية.. وهذا مفاده أن تكون عملية التقويم جرءاً من التخطيط للبرامج التدريبية، فالتقويم يمكنه أن يقوم بعملية تغذية عكسية بالمعلومات أثناء عملية التخطيط، وهذه المعلومات قد يترتب عليها اعادة تحديد الأهداف،. واعادة توزيع

الموارد ايضا، وقد تكون عملية التقويم وسيلة لاختبار النتائج المباشرة.. وقياس التقدم سعيا نحو تحقيق الهدف النهائي.. ونظرا لأن تخطيط التدريب لم يلق العناية الكافية من جانب المسئولين عن التدريب.. فإن لذلك أثراً سلبياً على عملية تقويم التدريب التي يفترض بها أن ترافق جميع مراحل التخطيط.

والواقع أنه لا يمكن لمعيار بعينه أن يقابل كل الأغراض والقيم التي يحتويها التدريب في الخدمة العامة.. ومس ثم لابد للتقويمات الشاملة لبرامج التدريب أن تأخذ في الاعتبار مختلف وجهات النظر والآراء ومجموعات القيم السائدة.. كما أنه لابد للبحث العلمي المتطور ألا يقف عند المبادىء والمعايير المرتبطة بعملية تقويم التدريب التي تم التوصل اليها حاليا، بل لابد من استمراره بهدف اكتشاف وتطوير أساليب جديدة لعملية التقويم.

ونحن نعتقد أن سياسة الاعداد والتدريب المبنية على اسس علمية وموضوعية لم تعرفها بعد الادارة العامة في غالبية الدول السائرة في طريق النمو.. كما أن قضية اعداد كبار الموظفين اعدادا علميا ومهنيا صحيحا قد أصبحت ضرورة ملحة بالنسبة لأكثر هذه البلاد، وهذا يستتبع ضرورة انشاء مؤسسات (مدارس ومعاهد ومراكز للادارة العامة) تكون مهمتها اعداد وتكوين وتدريب وتأهيل العاملين في الادارة العامة، وبالطبع فإن انشاء ودعم مثل هذه المؤسسات سيكلف غالبا، ولكننا يجب أن نعتبر الثقافة والتعليم صناعة منتجة ، الغاية منها ولاشك تجديد وريادة الثروة الطبيعية الهائلة المتمثلة بالشعب، فإذا ما دمجت هذه الثروة مع الثروات الطبيعية الأخرى نجم عن ذلك فوائد مادية وثقافية، وبهذا الاعتبار فإن الذكاء المتجمد من قرون طويلة حبيسا في قوالب متصلبة عقيمة يجب أن يثور وينمو بفعل الثقافة الحديثة ليعود له دوره الايجابي في رفع بلادنا الى مستوى الحضارة العلمية والتقنية.

ولابد من التنويه في هذا المقام الى الدور الهام والفاعل الذي ينهض به المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض في نطاق تأهيل وتدريب العاملين في الأجهزة الأمنية العربيةعن طريق الدورات التدريبية والندوات العلمية والدراسات العلمية المتخصصة، وعن طريق مشاركته في المؤتمرات واللقاءات العلمية الدولية

ومما لاشك فيه أن عملية التقويم المستندة الى تخطيط علمي وموضوعي سوف تثبت بالدليل القاطع مدى جدوى التدريب وبالتالي مدى العائد الذي تحقق من الاستثمار الذي أنفق عليه.

# الهوامــــــش

١ ـ أنظر: مبادىء علم الادارة العامة للدكتور سليمان الطماوي. القاهرة: ١٩٧٢م.
٢ ـ أنظر: الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر للدكتور عبدالله طلبه مرجع جامعي. دمشق مطابع الوحدة. ١٩٨٠م.
٣ ـ سورة النساء. الآية: ٥٨
٤ ـ سورة القصص. الآية: ٣٦
٥ ـ راجع: الاسلام والحضارة العربية للاستاذ محمد كرد علي. الجزء الأول: ١٠٧
٦ ـ أنظر: نظرية الادارة في الاسلام. الدكتور احمد ابراهيم ابوسن. مطبوعات المنظمة العربية للعلوم الادارية عمان ١٩٨١م. وانظر: الادارة العامة للدكتور عبدالله طلبه. مطبوعات جامعة دمشق. ١٩٨٤م
٧ ـ رواه أبوداود. تحت باب: (في أرزاق العمال) برقم ٢٩٤٥ الجرء الثالث. ص ١٣٤
٨ ـ أنظر: ادارة الأفراد لدفع الكفاءة الانتاجية. الدكتور علي السلمي ص ٣٤.
٩ ـ أنظر التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات. الدكتور علي محمد عبدالوهاب. سنة ١٤٠١هـ (١٩٨١م). مطبوعات معهد الادارة العامة بالرياض في المملكة العربية السعودية.
١٠ ـ أنظر البيان الختامي للندوة العربية الموسعةحول: (اصلاح نظم الخدمة المدنية بالدول العربية) الصادر في القاهرة بتاريخ ١٥/١/١٩٧٩م.
١١ ـ أنظر: التوصيات النهائية لندوة (اهمية الادارة للتنمية في المملكة) المنعقدة في مقر معهد الادارة العامة بالرياض. بين ١٦ ـ ١٩ ربيع الثاني ١٣٩٨هـ.
١٢ ـ أنظر: الدليل التنظيمي لمعهد الادارة العامة عام ١٤٠١هـ.
١٣ ـ أنظر: التخطيط للتدريب في مجالات التنمية. للأستاذ محمد جمال برعي القاهرة عام ١٩٦٨م. ص: ٤٤٧.
14- Tyler. R.W. Basic Principles of curriculum and instruction, the university of chicago press, 1947 (37 edition).
١٥ ـ انظر فعالية البرامج التدريبية بين القياس والتقويم. مقالة منشورة في العدد ٣٣ لعام ١٤٠٢هـ. ١٩٨٢م. من مجلة معهد الادارة العامة بالرياض. للاستاذ كمال جعفر المفتي.
١٦ ـ انظر: ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية. الدكتور علي السلمي.
١٧ ـ أنظر: كتاب (الادارة العامة) الدكتور عبدالله طلبه المطبعة الجديدة. دمشق عام ١٩٨٤م.
١٨ ـ راجع: وثيقة الأمم المتحدة تحت عنوان: (ورقة عمل اعداد قطاع الادارة والمالية العامة بهيئة الأمم المتحدة) قدمت الى المؤتمر الدولي الذي عقدته المنظمةحول (تدرب المُدربين) في مدينة فيينا عام ١٩٧٦م. ترجمة واعداد الاستاذ صبحي محرم.
١٩ ـ أنظر: كتاب تدريب الموظف. للاستاذ حسن الحلبي. منشورات عويدات. بيروت ١٩٨٢م.
٢٠ ـ أنظر: مرجع سابق الذكر حول (فعالية البرامج التدريبية بين القياس والتقويم) للاستاذ كمال جعفر المفتي.

٢١ ـ أنظر. تطبيقات التقويم والمتابعة لبرامج التدريب معهد الادارة بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية معهد الادارة العامة الرياض. ١٤٠١هـ. الدكتور التجاني شبور

٢٢ ـ مرجع سابق الذكر فيما يتعلق بترجمة لوثيقة الأمم المتحدة المقدمة لمؤتمر فيينا حول **(تدريب الموظفين)**.

٢٣ ـ أنظر مرجع سابق الذكر للأستاذ كمال جعفر المفتي.

24- Kirk Patric. D. Evaluation Training Programs American society for training and Development, inc. 1975.

٢٥ ـ أنظر دور معاهد الادارة في التنمية الادارية الدكتور حسن البشر الطيب. مقالة منشورة في المجلة العربية للادارة التي تصدر عن المنظمة العربية للعلوم الادارية العدد الثالث. السنة الخامسة تشرين الأول ١٩٨١م.

# المـــــراجـع


١ ـ ادارة القوى العاملة. الدكتور أحمد صقر عاشور دار المعرفة الجامعية. الاسكندرية: ١٩٨٤م.

٢ ـ ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية. وكذلك التدريب الاداري. الدكتور علي السلمي. منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية رقم ٨٠ لعام ١٩٧٠م.

٣ ـ الادارة العامة. الدكتور عبدالله طلبه. دمشق. ١٩٨٤م. الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر. مطابع الوحدة. دمشق: ١٩٨٠م.

٤ ـ أصول الادارة العامة. الدكتور عبدالكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا. الانجلو المصرية. ١٩٧٤م.

٥ ـ تدريب الموظف. الأستاذ حسن الحلبي. منشورات عويدات. بيروت. ١٩٨٢م.

٦ ـ التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات. الدكتور علي محمد عبدالوهاب. مطبوعات معهد الادارة العامة بالرياض. ١٤٠١هـ ـ ١٩٨١م. و مقدمة في الادارة عام ١٤٠٢هـ ـ ١٩٨٢م.

٧ ـ تطبيقات التقويم والمتابعة لبرامج التدريب بمعهد الادارة العامة. الدكتور التجاني الشيخ شبور بحث مقدم لندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية. منشورات معهد الادارة العامة بالرياض ١٤٠١هـ ـ ١٩٨١م. وكذلك دراسة متابعة لخريجي البرامج التدريبية لمعهد الادارة العامة بالرياض عام ١٤٠٠هـ ـ ١٩٨٠م.

٨ ـ ترجمة لوثيقة الأمم المتحدة المقدمة الى المؤتمر الدولي الذي عقدته المنظمة الدولية حول: (تدريب المدربين في مدينة فيينا عام١٩٧٦م).الأستاذ صبحي محرم. سلسلة الفكر الاداري المعاصر رقم ٢٦ الصادرة عن المنظمة العربية للعلوم الادارية عام ١٩٧٨م.

٩ ـ دور معاهد الادارة في التنمية الادارية. الدكتور حسن البشر الطيب. المجلة العربية للادارة. الصادرة عن المنظمة العربية للعلوم الادارية مقال. العدد الثالث. ١٩٨١م.

١٠ ـ فعالية البرامج التدريبية بين القياس والتقويم. الأستاذ كمال جعفر المفتي. مقالة منشورة في العدد الثالث والثلاثين من مجلة معهد الادارة العامة بالرياض: ١٩٨٢م.

١١ ـ نظرية الادارة في الاسلام. الدكتور أحمد ابراهيم أبوسن مطبوعات المنظمة العربية للعلوم الادارية. عمان ١٩٨١م.

# التدريب على ادارة الأزمات ضرورة أمنية

العقيد الدكتور أحمد ضياء الدين محمد خليل(*)

**التمهيـــــد:**

لم تعد الوظيفة الأمنية مقصورة على مواجهة الجريمة بالأساليب الشرطية التقليدية والمعروفة، بل اقتضى التغير الذي أصاب وجه الأحداث الأمنية بصفة عامة والجريمة بصفة خاصة سواء في نوع كل منها أم في طبيعة الفن الاجرامي المنفذ لسلوكياتهما، ضرورة السعي الى احداث تغير مماثل ومتفوق ايضا في خطة المواجهة الجنائية والأمنية، وذلك ايضا سواء في أفكار تلك المواجهة وأساليب التخطيط لها، أم في وسائل اتمامها والتصدي لانفاذها، ولعل ذلك قد صبغ حلبة الصراع الأمني في الآونة الأخيرة بقدر من التسابق والتنافس الذي تسعى من خلاله كل من الأجهزة الأمنية والأطراف الاجرامية الى الوصول الى الأهداف المرجوة لكل منهما بوسائل تقدر على تحقيق السبق له، وتمكنه من السيطرة التامة على أرضية تلك الحلبة وأجوائها

ولقد انعكست على الحدث الأمني كافة سمات العصر التي أصبحت تصبغ كافة احداث حركة الحياة اليومية بخيرها وشرها، باعتبار ان كلا من الخير والشر ليس الا سلوكا فرديا يأتي في جملته افرازاً طبيعياً لمعطيات العصر ومقدماته المختلفة، ولذلك يتحدد في إطار مرئياته، وفي ضوء انجازاته، ويتأثر أيضا بكافة قيمه ومختلف أفكاره، عملية المواجهة الأمنية بدءاً

(*) الأستاذ المساعد بكلية الملك فهد الأمنية. الرياض.

بتحديد ماهية السلوك الاجرامي من حيث واقعه أو تصوره، وانتهاء بتحديد خطة المواجهة والوسائل القادرة على تحقيق أهدافها، ولعل ذلك هو ما حدا بالعديد من الدول بضرورة التفكير في رفع وارساء شعار الشرطة العصرية كمنهج جديد لأسلوب العمل الأمني يجب على الفور البدء فيه تفكيراً وتخطيطاً وسلوكاً ومواجهة[1]

ولقد فرض ذلك التطور الذي أصاب الحدث الأمني وساهم في تصعيده الى مستوى من التشابك بل والتعقيد.. ضرورة التصدي لدراسة حالاته بهدف التعرف على اسباب ذلك، والعوامل المؤثرة فيه، وامكان التوصل في النهاية الى المنهج الأمثل للتعامل معه، وكيفية التخطيط لادارته بشكل يكفل تجنيب المجتمع وحالة الأمن بصفة عامة مضاره.. وذلك كله عن طريق بحث موضوعه المتمثل في ادارة الأزمات والتدريب عليها من خلال عدة نقاط نجملها فيما يلي:

١ ـ طبيعة الأحداث الأمنية المعاصرة.
٢ ـ تأزم الحدث الأمني.
٣ ـ ادارة الأزمات ضرورة يقتضيها الواقع الأمني.
٤ ـ ادارة الأزمات بين التصور النظري والتدريب العملي.
٥ ـ ادارة الأزمات والقرار الأمني.
٦ ـ المقترحات والتوصيات..
٧ ـ الخلاصـــــة

## أولاً: طبيعة الأحداث الأمنية المعاصرة:

يقصد بالحدث الأمني كل واقعه أو فعل أو أمر يؤدي الى التخطيط له أو تنفيذه الى تهديد حالة الأمن العام للمجتمع أو الاخلال به في أي من مجالاته المختلفة بشكل يؤدي الى المساس في النهاية بالنظام العام، ومن ثم يتطلب ضرورة مواجهته لحماية ذلك النظام بمقوماته المختلفة.. ويعتبر الحدث الأمني جوهر الوظيفة الأمنية التي تسعى الأجهزة الأمنية المختلفة الى التنبؤ به، وتوقيه للتقليل من الأضرار المترتبة عليه، وذلك سواء تمثل الحدث في اتيان أي

جريمة وفقا للنماذج التشريعية المعاقب عليها حسب النظام الجنائي في المجتمع. أم تمثل في أي عمل آخر مما يدخل في نطاق وظيفة الضبط الاداري الهادفة، بالدرجة الأولى الى منع الجريمة والحيلولة دون وقوعها.[٢] ويختلف الضبط الاداري عن وظيفة الضبط القضائي التي تختص الأجهزة الأمنية ايضا بممارسة اختصاصاتها بهدف الوصول من خلالها الى كشف حقيقة الجريمة المرتكبة وتعقب الجناة فيها، واثبات التهمة عليهم لعقابهم عليها.[٣]

ولقد تطور الحدث الأمني سواء من حيث طبيعته ونوعيته أم من حيث وسائل اتمامه وفنه، تطوراً كبيراً بحكم تأثره بالعديد من العوامل المختلفة التي حفلت بها الحياة المعاصرة في مجالاتها الاجتماعية، والنفسية، والسياسية، والعسكرية، والاقتصادية، والدينية

ولذلك.. لم يعد الحدث الأمني محصورا في الجريمة بصورتها التقليدية التي تتمثل في الاعتداء على احدى المصالح المعتبرة اجتماعيا، والمحمية جنائيا من قبل المشرع الجنائي بجزاء عقابي. بل اتسع نطاقه ومضمونه ليشمل بجانب تلك الصورة البسيطة، صورا اخرى اما تأتي دوما نتيجة لتضييق الذهن الاجرامي عن الجديد منها، واماتأتي نتيجة لتداخل العديد من الاعتبارات التي أصبحت تتكون من حصيلة تشابكها الحياة الاجتماعية بصفة عامة مفرزة في النهاية مثل تلك الأحداث التي أصبحت تتجاوز مستوى التفكير الاجرامي للفرد.. ولقد فرضت طبيعة تلك الأحداث على أجهزة الدولة المختلفة الأمنية وغير الأمنية ضرورة البحث عن الوسائل الكفيلة بحسن مواجهة تلك الأحداث للحيلولة أصلا دون قيامها، أو إمكان احتواء أضرارها وعدم السماح بتكرارها، سواء كان ذلك في ظل الظروف العادية أم في ظل الظروف الطارئة أو غير العادية التي يتحتم التحوط لها بالعديد من الوسائل الاستثنائية.[٤]

ويتميز الحدث الأمني بالعديد من السمات التي توضح ماهيته، وتبين طبيعته، ومن ثم تعيين حسن تفهمها على امكان التنبؤ به وبالتالي المساهمة بالنجاح في اجهاضه أمنياً بعد التغلب على كافة العوامل المؤدي وجودها واستفحالها الى نشأته وتزايد خطره، وتنعكس كافة تلك العوامل على تصور المحاور الضرورية اللازمة لاعداد خطة المواجهة الأمنية، واستراتيجية تنفيذها بشكل يضمن لها النجاح ويكفل لها درجة الرشد المطلوبة.. ويمكن حصر أهم تلك السمات في النقاط التالية:

١ - العلميـــــــة:

انعكست الطبيعة العلمية التي أصبحت السمة المميزة لحركة الانسان في حياته اليومية المعاصرة على الحدث الأمني بصفة عامة، الذي جاء بدوره معتمدا عليها ومتخذا منها منهاجا سواء عند التفكير فيه، أم عند التخطيط له، أم عند القيام بتنفيذه، ويقصد بالعلمية الاعتماد على المنهج الموضوعي المرتكز على حقائق البحث التجريبي وانجازاته من المجالات المختلفة سواء عند التفكير في مسألة ما أم عند التصدي لحلها، ومن ثم النأي بها عن الافكار الغيبية والتقديرات الشخصية المحضة التي تحول في النهاية دون امكان النجاح عند التصدي لمواجهتها(٥). ويكاد يتركز شكل الأخذ بتلك السمة ومظهر الاعتماد عليها في زيادة قدر الاهتمام بالمنجزات الحديثة وتسخيرها لتحقيق النتيجة الاجرامية بصفة عامة سواء على مستوى الجريمة الفردية أم على مستوى الحدث الأمني. ولقد فرض الاعتماد الاجرامي على تلك السمة أعباء متزايدة على عاتق الأجهزة الأمنية تتمثل في ضرورة تطوير اساليب مواجهتها للسلوك الاجرامي منعا، ومواجهة، واثباتا، حتى يستمر لها دائما السبق في مجال المواجهة الأمنية.(٦) خاصة وأن الجريمة قد وصلت بالفعل نتيجة لمثل ذلك التطور الى مرحلة الجريمة العلمية والمنظمة، الأمر الذي أوضح بجلاء عدم قدرة وسائل المنع والقمع التقليدية على المعاونة في امكان التصدي لها، أو اخضاع آثار مرتكبيها لها. ومن ثم فشل تلك الوسائل التام في امكان كشف الحقيقة، أو الوصول اليها وذلك بالاضافة الى انتشار ظاهرة الاجرام السياسي والارهاب الدولي، وما يتسم به كلا النوعين من اصرار تام على تحقيق غايته ونتيجته الاجرامية بأية وسيلة مستعينا في ذلك بكافة ما في ترسانة العصر من امكانات علمية مذهلة.(٧)

٢ - ويتميز الحدث الأمني أيضا بعدم وضوح أهدافه بطريقة مباشرة:

وذلك لتدخل العديد من العوامل والاعتبارات التي تساهم كثيرا في نشأته، أو تغرى باستغلاله، أو تساعد في استفحاله. ولذلك فإن الحدث الأمني قد يبدأ في اطار محدود، أو في صورة بسيطة متخذا مثلا صورة شجار بسيط بين طرفين، أو تعبير جماهيري عادي يأتي استحساناً لموقف او استهجانا له. او اي اختلاف بين فريقين من الأشخاص حول موضوع اجتماعي معين، أو اي مواجهة امنية بسيطة لموقف أو سلوك اجرامي، أو أي رد فعل لتصرف

غير اخلاقي أو غير حاسم، أو غير ذلك من الأسباب الأخرى، ثم تتدخل العديد من العوامل الأخرى التي يسعى أصحاب المصلحة فيها الى استغلالها لاذكاء درجة الاختلاف.

**٣ ـ بالاضافة الى ذلك فان الحدث الأمني ـ بغض النظر عن طبيعته أو طبيعة الأسباب المنشئة له ـ غالباً ما تتغلغل فيه العديد من العوامل والاعتبارات السياسية التي** تسعى بعض الجماعات أو المنظمات الى استغلالها والتخطيط لقيامها، أو السعي للاستفادة منها ورفع درجتها الى مستوى الاستفحال القادر على تحقيق مرئياتهم وانجاز أهدافهم غير المشروعة لتعويق مسيرة المجتمع.

**٤ ـ ويتميز الحدث الأمني أيضا خاصة في حالة استفحاله بقابليته للتشعب والارتباط الدائم حينئذ بحركة الأحداث الدولية واتجاهاتها المختلفة:**

ولذلك غالباً ما يأتي عاكساً لأفكارها متأثراً بغاياتها، موضحاً لهويته.

**٥ ـ وتعتبر السرعة الحركية في نشاط الجناة الحقيقيين أو المخططين والمنفذين للحدث الأمني من أهم السمات المميزة له الآن..**

ولعل ذلك يرجع في الحقيقة الى تلك الطفرة التي حدثت في اجهزة الاتصال ووسائل الانتقال بشكل قد سهل كثيراً من مهمة هؤلاء الجناة في سرعة الانتقال بعيداً من والى مسرح الأحداث حسبما تقتضيه ظروف التخطيط لها والقيام بإتمامها بصورة تساعد على تحقيق أهدافهم في نفي الشبهات عنهم وذلك بالتخفي والهروب عن ملاحقة الأجهزة الأمنية لهم.

**٦ ـ اعتماد المخططين للأحداث الأمنية على ضرورة تجنيد الغير لإتمامها دون التورط المباشر في ارتكابها:**

وذلك إمعاناً في نفي الشبهة عنهم، ورغبة في اخفاء الأهداف الحقيقية لأفعالهم وفرض هالة غير حقيقية عليها يعتقد في قدرتها على تضليل الأجهزة الأمنية ونسف جهودها لمنع تكرارها، أو احتوائها بعد الوصول الى الجناة الحقيقيين فيها.

**٧ ـ ويتجه الحدث الأمني في كثير من الحالات الى تبني أسلوب العنف المتعدى القصد:**

أي ذلك الهادف الى مجرد اتمام العنف لذاته لما يترتب عليه من تحقيق الغاية المرجوة منه والمتمثلة في السعي الى فرط عقد الأمن في المجتمع، وتعريض مصالحه للخطر، وزعزعة

الاستقرار فيه، وذلك كله بغض النظر عن النتائج المباشرة الناجمة عن ذلك العنف، وما يترتب عليه من ضحايا أو تعريض حياة الأبرياء أو اناس بذواتهم لخطر الازهاق أو التعويق الناشىء عن الأضرار الموتورة لتلك الأحداث.[٨]

**ثانياً: تأزم الحدث الأمني:**

قد تنشأ الأزمة الأمنية بشكلها الكامل من حيث التشابك والتعقيد منذ البداية اذا ما اكتملت للحدث الأمني المكون لها عناصر التصاعد ومقوماته بشكل تقتضي ضرورة التعامل معها بأقصى قدر من الاستنفار الأمني، وبصورة تقتضي حسن الادارة لإحداثها، ومثال ذلك عملية خطف الطائرات، والشخصيات الهامة، والرهائن، والكوارث الطبيعية، والصناعية، وغيرها من الأزمات الأمنية الجسيمة.[٩]، وقد تتخذ الأزمة الأمنية صورة أخرى غالبا ما تحدث نتيجة لتطور وقائع الحدث الأمني، وتحولها من شكلها البسيط الى الصورة المعقدة والمتشابكة التي توصلها الى مستوى الأزمة الأمنية التي تستلزم حينئذ ضرورة التعامل معها بطريقة من التخطيط الهادف الى حسن الادارة، والقادر على احتوئها، والحيلولة دون استفحال خطرها، ويتوقف تأزم الحدث الأمني وارتفاعه الى مستوى الأزمة الأمنية على العديد من العوامل التي يمكن ردها في النهاية الى طائفتين رئيستين:

أ ـ تدخل العديد من العوامل المتنوعة في الحدث الأمني والتي يسعى المستفيدون منها الى استغلال الحدث الأمني في تحقيق أهدافهم من خلاله.. وذلك بتصعيد حدته، والتأثير في اتحاهه، والاندساس في مسيرته.. وتحويل طبيعته وتغيير غايته ليمكن عن طريقه تحقيق الأهداف الجديدة بصورة غير مباشرة يساهم اخفاؤها في امكان نجاح المخططين لها في الوصول اليها بشكل أفضل وأسهل من السعي اليها بطريقة مباشرة.. ويعتقد المخططون لتأزيم الحدث الأمني في سهولة انطلاء خططهم بتصعيد ذلك الحدث، على الأجهزة الأمنية المعنية، متناسين حرص تلك الأجهزة الدائم على رصد كافة حركاتهم سواء ما يتم منها بطريقة مباشرة أم غير مباشرة، وقد تتنوع تلك العوامل وتختلف تبعا لاختلاف الهدف المرجو تحقيقه عن طريق تأزيم الحدث الأمني.. ولذلك قد تكون تلك العوامل سياسية أو اقتصادية أو مذهبية أو اجتماعية أو غير ذلك من العوامل الأخرى.

ب - وبجانب تلك التدخلات فإن من أهم العوامل التي تساهم في تأزيم الحدث الأمني سوء مواجهته أمنيا لأي سبب من الأسباب..[10] وسوء المواجهة الأمنية قد ترجع في حقيقتها الى عوامل قد يسبق وجودها البدء في تنفيذ أعمال الحدث الأمني.. ويتمثل ذلك في حالة عدم الاستعداد للحدث الأمني نتيجة لقلة المعلومات المنبئة بحدوثه، أو الكاشفة عن حقيقته، والموضحة لأبعاده، والمبينة لأهدافه وغاياته، الأمر الذي يؤدي في تلك الحالة الى وقوع ما يمكن تسميته بالمفاجأة الأمنية التي تساهم كثيراً في استفحال وقائع الحدث الأمني، وتساعد في امكان تحقيق أهدافه، وتزيد بنفس القدر من درجة قصور الأجهزة الأمنية في تنفيذ خطة المواجهة المطلوبة، وقد تتعاصر اسباب سوء المواجهة الأمنية مع نشأة الحدث الأمني ذاته، وذلك رغم توافر قدر كبير من المعلومات لدى الأجهزة الأمنية المنبئة بوقوعه، والموضحة لحقيقته، بيد أن ريادة قدر جسامة الحدث، ووصوله الى حد التأزم نتيجة لتدخل العديد من العوامل المفاجئة والمؤثرة فيه، غالبا من يحول دون توافر عنصر الرشد المطلوب في خطة المواجهة الأمنية بالقدر الكافي لتحقيق أهدافها[11]، ولعل ذلك يرجع في حقيقته الى اعتماد خطة المواجهة على تصور معين يهدف الى تقدير الحدث الأمني وفقاً لذاتيته، وبشكل يتناسب مع حقيقة المعلومات المتوفرة عنه دون أن يؤخذ في الاعتبار العوامل الأخرى التي قد تتدخل وتتسبب في زيادة جسامته وارتفاعه الى مستوى الأزمة الأمنية.. الأمر الذي يصيب في النهاية تلك الخطة بقدر من النقص والقصور الذي يحول دون امكان تحقيقها لأهدافها المنشودة، ويمكن القول أخيراً بأن أسباب سوء المواجهة قد تأتي لاحقة على الحدث الأمني الذي ينجح خطة المواجهة في أول الأمر على احتوائه ومواجهته وتحقيق أهدافها بالنسبة له.. ولكن قد تستمر جهود المواجهة الأمنية رغبة في التيقن من استقرار حالة الأمن بصورة نهائية، بشكل مبالغ فيه ولا يتناسب اطلاقا مع بقايا أو آثار الحدث الأمني الذي زالت في الحقيقة جذوته، وانحسرت درجة جسامته.. الأمر الذي قد يغري باستفزازاته تلك على عودة الحدث الى الاشتعال والتفاقم بصورة تفوق كثيراً حدته الأولى، مما قد يمثل مفاجأة جديدة للأجهزة الأمنية التي تسعى الى مواجهته وفقاً لخطتها السابقة.. بيد أنه يبين لها مدى عجز تلك الخطة على تحقيق أهدافها بعد تحول الحدث واستفحاله، ووصوله الى مستوى الأزمة الأمنية التي يتعين على أجهزة المواجهة، مواجهة ذلك الواقع الأمني الجديد[12].

**ثالثاً: ادارة الأزمات ضرورة يقتضيها الواقع الأمني:**

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن الأزمة الأمنية هي تلك الحالة التي يستفحل فيها الحدث الأمني، وتتصاعد فيه الأعمال المكونة له الى مستوى التأزم الذي تتشابك فيه الأمور وينعقد فيه الوضع الى الحد الذي يتطلب معه ضرورةتكاتف جهود العديد من الجهات الأمنية وغير الأمنية لامكان مواجهته بحكمة وخبرة وقدرة على احتواء ما يترتب عليه من أضرار، والحيلولة دون استفحالها.. وذلك بأمل الوصول الى تحقيق الهدف المنشود والمتمثل في أقل قدر من الخسائر بأقل جهد وتكلفة ممكنة، وضبط الجناة للاستفادة منهم في امكان التعرف على الابعاد الحقيقية لتلك الأزمة منعا لتكرارها، ودرأً لانتشارها.

ويوضح ذلك التعريف مدى العلاقة التي أصبحت تربط بين علم الادارة العامة بكل ما يحويه من حلقات مختلفة للعملية الادارية تهدف في النهاية الى تحقيق الرشد المنشود في اقل وقت ممكن، وبأقل جهد وتكلفة ممكنة، وبين الأزمة الأمنية الناتجة عن ارتفاع مستوى الحدث الأمني الى حد من التصاعد والتشابك والتعقيد الذي أصبحت لا تجدي معه اطلاقاً الوسائل الأمنية التقليدية لامكان مواجهته والحيلولة دون مزيد من استفحال خطره وانتشار ضرره[١٣].

ولذلك كله.. تهدف ادارة الأزمات الى حسن توظيف كافة حلقات العملية الادارية بما تحويه من معارف وقدرات في المجال الأمني للوصول عن طريقها الى اختيار أفضل البدائل المتاحة، والقادرة على حل المشكلة الأمنية المعقدة والمتشابكة بصورة تقي المجتمع أضرار استفحالها، ولعل ذلك يعني بدء النظر الى الأزمة الأمنية نظرة علمية قد تبعد كثيرا عن عملية المواجهة الأمنية المحضة التي غالبا ما تعتمد على المواجهة الواقعية وفقا لظروف الموقف أو الحدث الأمني دون ما حرص على الاستعانة بالمعارف العلمية، سواء من جانب الأجهزة الأمنية ام غير الأمنية، بهدف الوصول من خلالها الى القرار الأمثل فيها.. ولذلك يمكن القول بأن ادارة الأزمات يقصد بها حسن الاستعانة بنتائج علم الادارة وغيرها من العلوم الأخرى لمواجهة الأزمة الأمنية تخطيطا وتنظيما، وتوجيها، وقرارا ومتابعة وتقييماً[١٤].

ويوضح لنا ذلك أن ادارة الأزمات وفقا لهذا المفهوم لم تعد مسئولية جهاز أمني بذاته يختص بالدرجة الأولى بمواجهة الأزمة، أو قطاع معين يهتم باعادة الاستقرار الأمني الى

نطاقه كقطاع الأمن السياسي أو الجنائي أو الاقتصادي أو الاجتماعي. أو غيرها من القطاعات الأمنية الأخرى، بعد أن انفرط عقد الأمن فيه بسبب تلك الأزمة، بل يمكن القول بأن ادارة الأزمة الأمنية قد اصبحت مسئولية كافة القطاعات الأمنية مجتمعة لما يترتب دائما من تعرض أي قطاع لخطر أمني من سرعة انتقال ذلك الخطر اذا ما استفحل قدره الى بقية القطاعات الأخرى بحكم ما يمكن تسميته بالاستطراق الأمني نتيجة لسرعة التأثير الحدثي وامتداده الى مجالات الحياة المختلفة، ويتعدى الأمر نطاق الأجهزة الأمنية كلها في مجال تحديد مسئولية المواجهة للأزمة الأمنية، الى غيرها من بقية أجهزة الدولة الأخرى من سياسية واجتماعية واقتصادية واعلامية وعسكرية ودينية، فارضة عليها كلها ضرورة التضامن في اطار خطة متكاملة تهدف في النهاية الى حسن مواجهة تلك الأزمة بشكل عاجل وفعال.

ولم تعد مسألة ادارة الأزمات الأمنية من المسائل التي يمكن تجاهل التصدي العلمي لها أو الاستعداد بالتخطيط لمواجهتها، أو تركها لمحض الظروف والوقائع التي تفرض على الكوادر الأمنية خطة مواجهتها، واجراءات تنفيذها، وذلك كله بسبب ندرة حدوثها، أو تصور وجود المجتمع في حصانة من امكان التعرض لها، فبالاضافة الى ما يمثله ذلك من خطأ جسيم لم تعد الاستراتيجية الأمنية تقبله، بل ويتعارض تعارضا تاما مع ابسط مقتضياتها، فإن هناك علاوة على ذلك العديد من العوامل التي أصبحت تنبيء بتزايد فرص تعرض المجتمعات كافة لمثل تلك الأزمات، وتسلل اخطارها، ونفاذ أضرارها الى كيانها أيا ما كان جدار السياج الأمني المحيط بها، والهادف الى حماية استقرار شعور الأفراد بأمانها، ولعل ذلك التنبؤ يرجع في حقيقته الى العديد من العوامل التي يمكن تفصيلها فيمايلي:

**١ ـ التواتر الأمني:**

يؤدي انتظام الخدمات الأمنية واستمرارها مدة من الزمن الى الاعتقاد بوصول خطة العمل فيها الى نقطة الرشد الدالة على كفاءتها سواء في مجال التخطيط أم في مجال التنفيذ، ولعل ذلك يؤدي في النهاية الى اصابة الكوادر المكلفين بتنفيذ الخطة بقدر كبير من الغرور الذي قد يدفعهم الى ارجاع انتظام خدماتهم وحسن استمرار أدائها الى ارتفاع كفاءتهم ومقدرتهم،

ومن ثم يحول غالباً دون الالتفات الى أي وجه من النقص والقصور الذي قد يشوب تلك الخطة الا بعد ماتتعرض اعمالها لأي حدث قد ينال من استقرارها ويكشف عن قصورها، ويحتم بالتالي ضرورة التدخل لتغييرها، ولكن غالباً ما يأتي ذلك بعد فوات الأوان لاستفحال مقدار الضرر الناجم عن ذلك، بالاضافة الى ذلك فإن تواتر الخدمات الأمنية بهذا الشكل غالبا ما يؤدي الى صعوبة في قبول فكرة تغييرها وتطويرها بسبب تمرد الأفراد دائما على كل جديد، الأمر الذي يحول دون امكان ادخال أي جديد يهدف الى الارتفاع بمستوى أدائها، وتلافي كل ما قد ينتابها من اسباب النقص او القصور التي تباعد بين العمل لأمني وبين وصوله لهدفه المنشود، وذلك كله بسبب الاعتقاد الدائم وغير الحقيقي بكمال تلك الخدمات وارتفاع مستوى أدائها الى حد الرشد المطلوب فيها، علاوة على أن التواتر الأمني يؤدي أيضا في كثير من الحالات الى انطماس كثير من تفصيلات الخطة الأمنية.. ويسفر عن تداخل الواجبات الكفيلة بتنفيذها، واختفائها وتبددها بشكل يحول في النهاية دون امكان وصول العمل الأمني الى أهدافه المنشودة.

## ٢ ـ الاسترخاء الأمني:

وكثيراً ما يسفر تواتر الخدمات الأمنية عن وجود قدر من الاسترخاء الأمني أي الركود والكسل سواء في درجة حماسة الأفراد المكلفين بأداء تلك الخدمات أم بالنسبة لحسن قيامهم بالمهام المطلوبة منهم، ولعل ذلك كله يؤدي في النهاية الى بهتان الهدف الأمني، وانطفاء بريقه بشكل يسلب الأفراد بمستوياتهم المختلفة، درجة اقتناعهم بلزوم تلك الخدمات، وتناسبها مع الهدف المطلوب، بل وقد يصل الحال بهم الى نوع من السخرية من تلك الخدمات، والتهكم أيضاً على الهدف المطلوب منهم تحقيقه.. وينجم ذلك كله من استمرار تلك الخدمات فترة زمنية طويلة بشكل رتيب ممل لا يستشعر منه الأفراد أي قدر من التغييرات والتطوير أو الاحساس بوجود قدر من المتابعة القادرة على اشعار الأفراد بأهمية ما يؤدونه من خدمات أو أعمال، الأمر الذي يترتب عليه حدوث انفصال نفسي بين بدء التفكير في الخدمة أو العمل الأمني والدخول الى مرحلة تنفيذه، وبين تصور ذات الهدف أو التبصر أو التنبه لوجوده أو الشعور بالاقتراب من تحقيقه أو الاشهاد على مدى أهميته، وجسامة ما يترتب على عدم

تحقيقه من آثار أمنية خطيرة، بيد أن أخطر ما يترتب على حالة الاسترخاء الأمني زيادة ما يظهر في الخدمة أو العمل الأمني من ثغرات تعني زيادة أوجه النقص والقصور بشكل يسهل من إمكان توجيه الأعمال الانتقامية أو المضادة التي تهدف الى اجهاض العمل الأمني، وتحول دون وصوله الى الهدف المنشود منه، ولعل ذلك يضاعف من مشقة خطط المواجهة، ويزيد من مهمة انفاذها للحيلولة دون نجاح ذلك العمل المجهض.

### ٣ - الاستطراق الأمني:

يقصد بالاستطراق الأمني امكان تسرب أثر أي حدث أمني من مجال حدوثه المباشر الى غيره من مجالات الحياة الاخرى بشكل متواز ومتساوٍ يؤدي الى وجود قدر من الاستطراق المعروف في الأواني المستطرقة، ولعل ذلك ناجم عن شمولية الأمن وعمومية انتقال آثاره بمعنى قدرته على التأثير في كافة مجالات الحياة بطريقة تلقائية وسريعة نتيجة لتداخل حلقات الحياة ومجالاتها بشكل يصعب معه امكان فصل اي منها عن الأخرى، ولذلك يبدو الخطأ الفادح اعتماد خطط المواجهة الأمنية على تحقيق هدف أمني بذاته في احدى المجالات دون الأخذ في الاعتبار بمدى ارتباط ذلك الهدف بغيره من الأهداف الأمنية الأخرى في بقية مجالات الحياة الأخرى، سواء كان ذلك في مجال التصور الاستراتيجي. أم في مجال التنفيذ الأمني، أم أخيرا في مجال المتابعة والتقييم، ومثال ذلك اندلاع بعض المظاهرات للتعبير عن مدى السخط بعدم الرضا لرفع اسعار بعض السلع الضرورية في أحد المجتمعات، ثم تأثير تلك المظاهرات على حالة الأمن الاقتصادي بعد تسببها في اختفاء بعض تلك السلع تمهيدا للاستفادة من محاولة رفع سعرها تمهيدا لبيعها في السوق السوداء، ثم أثر ذلك ايضا على حالة الأمن الجنائي نتيجة لوقوع العديد من الحوادث والجرائم بسبب استغلال الجناة لحالة الفوضى الناجمة عن تلك الأحداث لاتمام جرائمهم دون خوف من امكان القبض عليهم، وما ينجم عن ذلك كله من اهتزاز حالة الأمن السياسي بسبب اتساع دائرة سخط الناس وشمولها لكافة الأجهزة ومختلف المرافق بعد انفراط عقد الأمن في المجتمع بشكل بات يغري أعداء المجتمع والنظام للتربص به والنيل منه، الى غير ذلك من مظار انتقال حالة الخلل الأمني الى

بقية مجالات الحياة مؤكدة وجود ما يمكن تسميته بالاستطراق الأمني.. بيد أن هذا الاستطراق غالبا ما لا يقتصر آثره اطلاقا على الجوانب الداخلية للحياة الاجتماعية، بل يتعداه أيضا الى المجال الخارجي بمعنى تأثر الحياة الاجتماعية في مجتمع ما بغالبية الأحداث الأمنية التي قد تحدث في المجتمعات الأخرى المجاورة لها شريطة أن يتوافر في تلك الحياة كافة المعطيات التي تجعلها مهيأة للتأثر بمثل تلك الأحداث مؤهلة للتفاعل معها

**٤ ـ الاستهداف الأمني:**

أسفر التطور الذي لحق بالحياة الدولية بصفة عامة سواء في مجال التنظيم الدولي أم في مجال الأمن الاجتماعي، عن تفتق الفكر الاستراتيجي عن العديد من الوسائل والأساليب القادرة على تحقيق أهداف الدول الطامعة في السيطرة أو في فرض تحقيق أي غايات أخرى غير مشروعة، وذلك دون تحملها لتبعات العمل العسكري المتمثل في الغزو والمواجهة العسكرية أو تعرضها لآثارهما الضارة والتي أهمها تعرضها لردود الفعل الدولية القائمة على السخط والادانة من المجتمع الدولي بأسره..(١٥)، وتستهدف كافة تلك الوسائل والأساليب الحديثة زعزعة الاستقرار الداخلي للمجتمع وتقويض دعائم الأمن فيه بشكل يضمن لتلك الدول في النهاية دوام سيطرتها، وفرض نفوذها على المجتمعات المستهدفة، وبصورة تقدر على تحقيق نفس الغايات التي كانت تتطلع اليها من جراء العمل العسكري، بيد أن وسائل وأساليب الإستهداف الأمني غالبا ما تتميز بقدر من التستر والخفاء الذي يحول دون امكان الكشف بطريقة سهلة ومباشرة عن الجهة المدبرة لها والمنفذة لأعمالها، الأمر الذي يضمن لها في النهاية تحقيق مآربها وأغراضها دون التعرض لنفس القدر من ردود الفعل الدولية التي تترتب على العمل العسكري،، ولقد تكاتفت العديد من العوامل التي ساهمت في زيادة درجة الاستهداف الأمني للمجتمعات والتركيز على اساليبه ووسائله، ويمكن اجمال أهمها فيمايلي:

١ ـ إفتضاح كافة أساليب ووسائل السيطرة السياسية التقليدية القائمة على أسلوب المواجهة العسكرية المباشرة بشكل قد اصبح من الصعب معه امكان العودة الى تكرارها في الحياة المعاصرة.

٢ ـ فداحة تكاليف العمل العسكري وجسامة آثاره سواء المادية منها أم غير المادية مما حال غالبا دون اختياره، ومن ثم تحتم معه ضرورة اللجوء الى وسائل وأساليب الاستهداف الأمني باعتباره أفضل الأساليب وأكثرها قبولا من كافة النواحي.

٣ ـ قدرة وسائل وأساليب الاستهداف الأمني على تحقيق نفس غايات العمل العسكري المباشرة، وقدرتها على تفادي العديد من تبعاته وآثاره السيئة، وذلك بسبب ما يتميز به من تستر وخفاء قد يضمن لها في النهاية زيادة قدر الارتباط بين الدول المستهدفة والدول الهادفة الى السيطرة والتحكم رغم لجوئها الى تلك الوسائل غير المشروعة

٤ ـ كذلك قدرة وسائل وأساليب الاستهداف الأمني على تعويق مسيرة المجتمعات، وصرفها عن تحقيق طموحاتها وأهدافها الوطنية في التنمية والتطور

٥ ـ يزيد الاستهداف الأمني من قدر اعتماد الدول المستهدفة على غيرها من الدول الهادفة في السيطرة عليها، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق الدول الهادفة للمزيد من القوة الاقتصادية والعسكرية والسياسية على حساب استنزافها للدول المستهدفة، ونجاحها في توجيه عائدات تلك القوة لحل معظم مشاكلها الاجتماعية.

٦ ـ حمل الدول المستهدفة الى التسليم بمبادىء وأفكار معينة يفرضها عليها واقعها الأمني المتردي، بعد أن كان من المستحيل عليها قبول مثل تلك المبادىء قبل اغراقها في ظروف ذلك الواقع.

## رابعاً: ادارة الأزمات بين التصور النظري والتدريب العملي:

### ١ ـ ماهية التدريب ومعوقاته المختلفة

تتضمن خطط المعاهد والمؤسسات العلمية الأمنية في غالبية الدول العديد من برامج التدريب بشقيها النظري والعملي التي تهدف الى زيادة مقدار المعارف العلمية لدى الكوادر الأمنية بمختلف مستوياتها، وترمي الى رفع الجرعات العملية لديها بشكل يكفل في النهاية تطوير معدل الأداء الأمني كماً وكيفاً.. وبالتالي يزيد من قدر الكفاءة اللازمة لامكان مواجهة

الأحداث الأمنية المتوقعة وغير المتوقعة، ويضمن في الوقت ذاته امكان المساهمة القادرة والفعالة لتقييد الاستراتيجية الأمنية، والوفاء بكافة مطلوباتها فكراً وتخطيطاً، وأداء.. بيد أنه برغم ما توحي به تلك الخطط من رشد وكمال فإن الواقع قد ينطق بغير ذلك من نقاط الضعف التي تعكس قدرا من أوجه النقص والقصور التي غالبا ما تنفجر سلبياتها عند أول مواجهة امنية، خاصة اذا ما ارتفع مقدار أحداثها الى مستوى الأزمات التي تتجاوز أخطارها نطاق الأحداث اليومية العادية، ويمكن القول بأن مثل تلك السلبيات قد يمكن ارجاع معظمها الى نقص في خطط التدريب، وممارسة حلقاته لمواجهة الأزمات وادارتها بشكل واقعي بعيد عن منطق التفسير والتنظير

ويقصد بالتدريب على ادارة الأزمات عملية الممارسة الفعلية للكوادر الأمنية على حسن توظيف نتائج علم الادارة في مواجهة الأزمة الأمنية بشكل يكفل الوصول من خلالها الى القرار الأمني الأرشد أو الأمثل والقادر على تحقيق الهدف الأمني المنشود بأيسر ضرر.. وأقل تكلفة ممكنة.[١٦]

وبالرغم مما يمثله التدريب على ادارة الأزمات وفقا لهذا المفهوم من أهمية جعلت هناك اجماعا تاما على ضرورة تبنيه واعتماد البرامج الدراسية عليه، الا أن هناك العديد من المعوقات التي غالبا ماتحول دون توجيه الكوادر الأمنية وخاصة المستوى القيادي منها على الممارسة الفعلية لمواجهة الحدث في الأزمة الأمنية بشكل واقعي يكشف عن الايجابيات أوالسلبيات في تلك المواجهة، الأمر الذي ينتهي غالبا الى مزيد من النص على ضرورة التدريب واحتواء الخطط الأمنية على برامج له، أو البدء بالفعل في الأخذ المحدود به لمواجهة بعض المواقف والأحداث الأمنية التي لا ترقى أبداً الى مستوى الأزمات التي تتداخل فيها العديد من الاعتبارات، وتتشابك، بل وتتسارع فيها الأحداث بشكل قد يصعب معه امكان مواجهته بالقدر المطلوب.[١٧]

ورغم تنوع المعوقات وتعددها، ودورها في الحيلولة دون ممارسة التدريب بشكل عملي.. فإنه يمكن اجمال أهمها فيمايلي:

### أ - الإستنزاف الأمني:

يقصد بالاستنزاف الأمني تلك الحالة التي تنشأ نتيجة لما ترتبه الخدمات الأمنية المتزايدة في كافة مجالات العمل الأمني من امتصاص للجهود الأمنية بشكل يجعلها تتحمل العديد من الواجبات، ويفرض عليها المزيد من الأعباء التي يقتضيها الاستقرار الأمني بمطلوباته المتنوعة، الأمر الذي غالبا ما يعوق بعض الطموحات التدريبية، ويحول دون اتمامها وفقا للتصور المنشود. ولعل ذلك كله يتمثل في صعوبة التدريب على ادارة الأزمات، وتفريغ القيادات الأمنية بالذات لريادة مقدار خبراتها العملية في مجال الممارسة الواقعية نزولا على مقتضيات العمل الأمني اليومي، ومتطلباته المتزايدة التي قد تمنع في بعض الأحيان من امكان التوقع الأمني، واعداد الخطط المستقبلية لمواجهة أخطاره المحتملة والتنبؤ بها، ومن ثم يقتصر التدريب لتلك القيادات على مجال المواجهة الواقعية للأحداث الأمنية بعد حدوثها بالفعل.

### ب - الغرور الأمني:

يعتبر الإسراف في الثقة وافراط الأجهزة الأمنية في استشعارها وتصديرها للعاملين فيها، من أخطر المعوقات التي تحول دون امكان غرس الايمان بضروة التدريب على ادارة الأزمات في نفوس الأفراد، وبصفة خاصة القادة المنوط بهم مسئولية التخطيط والاعداد له. بل وتؤدي تلك الثقة دائما بهم الى الوقوف عند حد التدريب الدوري والاكتفاء به وفقا لبرامجه المختلفة، وبصورة تهتم بالدرجة الأولى بالتركيز على الشكل التدريبي دون الاهتمام بمضمونه أو العمل على تطويره ليساير حقيقة ما يتربص بالحالة الأمنية من أخطار متنوعة ولعل حالة الغرور الأمني تلك غالبا ما تترتب كما أسلفنا على استمرار الخدمات الأمنية بطريقة نمطية متكررة تؤدي بالأجهزة الأمنية في النهاية الى نشوء نوع من الأداء الاعتيادي الذي تتوارى فيه تفاصيل الخطة الأمنية، وتختفي فيها حدود الأدوار التنفيذية، بل وينجم عنه اختفاء الهدف الحقيقي منها بشكل قد يساعد في الاخفاق في تحقيقه وامكان الوصول اليه.. كما ترتبط حالة الغرور تلك بحالة الاسترخاء الأمني.. فكثيراً ما يترتب على سريان الخمول في

الأداء الأمني استشراء حالة من التهاون والاستهتار بين الأجهزة والأفراد بشكل قد يؤدي في غالبية الأحيان الى تفسير حالة الاستقرار الأمني بشدة اليقظة، وارتفاع درجة الفاعلية، وتكامل حلقات الأداء، الأمر الذي يزيد من قدر الثقة في كافة مجالات العمل الأمني باعتباره قد وصل بذلك الى قمة الكمال المنشود أو الى درجة الرشد المطلوب.. وذلك كله خلافا لمايقتضيه منطق التفسير العلمي الصحيح لحالة الاستقرار تلك، والتي قد تتكاتف لاحداثها العديد من العوامل الأخرى قد تحتل كفاءة العمل الأمني درجة متأخرة من بينها، أوليست لها أي دور اطلاقا في تحقيقها، وغالبا ما لا يمكن التنبه بمثل تلك الحالة الا بعد حدوث المفاجأة الأمنية التي قد تعجز الأجهزة الأمنية عن امكان اجهاضها بعد التنبؤ بها، أو يحسن مواجهتها بعد اتمامها[١٨].

## ٢ ـ التدريب على ادارة الأزمات ضرورة أمنية

بالرغم مما تمثله معوقات التدريب على ادارة الأزمات من أهمية كبرى مما يجعلها عقبات حقيقية في سبيل انجازه بطريقة واقعية تتسم بالعملية والجدية، فإن عملية التنبؤ بصور منها يفرزها الواقع الأمني المحلي أو الاقليمي او الدولي ثم التدريب عليها بكل ما قد تحتويه من أبعاد ومخاطر أصبح يعتبر ضرورة أمنية لا مناص منها مهما كانت تبعاتها او تكلفت من جهد ومشقة، ذلك أن البديل عن التدريب عليهايعتبر ـ وبحق ـ كارثة بكل ما قد تحويه من ابعاد وآثار لا وجه اطلاقا للمقارنة بين ثمنها وبين ما قد يتكلفه التنبؤ بالأزمة أو اصطناعها قبل حدوثها لامكان التدريب عليها.[١٩]

ويعتبر اصطناع الأزمة الأمنية الوسيلة الأساسية القادرة على وضع خطة التدريب عليها موضع التنفيذ، ومن ثم الابتعاد بها عن منطق الوصف والتقييم النظري غير القادر على تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويقصد باصطناع الحدث أو الأزمة الأمنية تلك العملية التي تسعى فيها الأجهزة الأمنية الى توقع اهم الأحداث الأمنية التي توحي بها مسيرة الحياة سواء على المستوى المحلي أم الاقليمي أم الدولي، ثم الترتيب لايجادها وانشائها بطريقة مختلفة محكمة تتسم بقدر من الواقعية والجدية والمفاجأة التي تهدف الى نسف حالة

الاسترخاء الأمني والأداء اليومي المتكرر والمتواتر الذي انتهى اليه حال العمل الأمني. وذلك كله لاختيار درجة استعداد الأجهزة المكلفة بعملية المواجهة، ومدى التنسيق بينها وبين غيرها من الأجهزة الأخرى المعنية، وقياس درجة سرعتها في الانتقال والمواجهة، وقدرته على الأداء بفاعلية تقدر على تحقيق الأهداف المنشودة، وتعتمد عملية الاصطناع تلك على وضع الأجهزة المعنية بالمواجهة في جو يماثل تماما الجو الواقعي للأزمة الأمنية بكل مافيه من جدية، ومفاجأة، وتوتر، وسرعة، وتنبؤ، واحاطة، واختيار، واتخاذ لقرار قادر على ادراك الرشد المطلوب والوصول اليه.. وذلك كله لامكان التدريب على كيفية ادارة الأزمة بشكل واقعي يقدر في النهاية على الوصول بسفينة الأمن الى شاطىء الأمان المطلوب..

بيد أن المشكلة الحقيقية التي تواجه عملية الاصطناع تتمثل في اعتبارات الجدية والسرية والمفاجأة التي يجب أن تحاط بها تلك العملية حتى يمكن أن ترتفع الى مستوى يماثل الجو الواقعي الذي يحيط بأحداث الأزمة الحقيقية بكل ما تحويه من توتر وأخطار، وذلك بالاضافة الى ما يمكن أن يترتب على عملية الاصطناع من أضرار وتبعات غالبا ما تنجم عن عملية المواجهة اذا ما تمت بقدر من الجدية الواجبة.. الأمر الذي غالبا ما يصيب القيادات الأمنية بقدر كبير من التخوف الذي يحول في النهاية دون امكان التفكير في عملية الاصطناع توقيا لتبعاتها، ودرأً لمسئولياتها، ومن ثم الاكتفاء بالتدريب الدوري الشكلي، انتظاراً لقدوم الحدث أو الأزمة بشكل حقيقي مع اعمال الفكر لتقديم الأعذار والمبررات التي يعتقد بقدرتها على الإقناع إما باستحالة وقوع الحدث أو الأزمة، وإما بوصول مستوى أداء العمل الأمني لدرجة الكمال المنشود

وهناك أساليب تدريبية أخرى يمكن الاستعانة بها عند تصميم برامج تدريبية لمواجهة الأزمات الأمنية تؤكد دور المتدرب في العملية التدريبية وتحقق أقصى اسهام ممكن من جانبه وأعلى درجة من تفاعله عند تدريبه على المواجهة، بحيث تنمي لديه ملكة التجديد والابتكار وسرعة تصرف ومن هذه الأساليب دراسة الحالات واعداد الأبحاث والدراسات الميدانية وتقمص الأدوار، وبالتالي فإن تصميم البرامج التدريبية لمواجهة الأزمات يمكن أن تحوي في بعض منها على هذه الأساليب.

## خامساً: ادارة الأزمات والقرار الأمني:

### ١ ـ هدف ادارة الأزمة الأمنية

نزولاً على ما تتسم به الأزمة الأمنية من درجة عالية من الخطورةوالاضراربحالة الأمن واستقراره بصفة عامة، فإن حسن ادارتها بهدف الوصول الى الأهداف المرجوة يقتضي ضرورة تكوين فريق أو مجموعة عمل من كافة المتخصصين أمنيا وغير أمني لممارسة حلقات العملية الادارية فيها، وقد يتكون هذا الفريق من مسئول امني في المجال الجنائي وفي المجال السياسي، وثان في المجال العسكري، وثالث في الشئون السياسية، ورابع في المجال الاعلامي. وخامس في أعمال الوقاية والانقاذ. وسادس في مجال المفرقعات، وسابع في مجال التنسيق والاتصالات، بالاضافة الى ضرورة وجود طبيب عام، وأخصائي في الدراسات النفسية ، الى غير ذلك من التخصصات الأخرى التي تستوجبها طبيعة الأزمة ونوعيتها، وبالرغم مما تتطلبه علمية الادارة من ضرورةوجود رئيس يتولى مهمة الاشراف الكامل على فريق الادارة وتوجيهه لامكان الوصول الى القرار الرشيد فيها، فإن اعتبار الرئاسة أو الأقدمية يجب ألّا يكون هو الأساس الدائم لاختيار بقية عناصر فريق الادارة المختلفة، بل يجب دائما الاعتماد على عنصر الكفاءة والمقدرة الشخصية بالدرجة الأولى في كل مجال من المجالات حتى تتوافر تماما لأفراده في النهاية مقومات الرشد المطلوب القائم على أسس من المعرفة والموضوعية البعيدة عن تحكمات الرئاسة وتبعاتها.

وتهدف ادارة الأزمة الأمنية الى امكان توصل فريقها الى القرار الأمني الرشيد القادر على تحقيق أقصى قدر من التوازن المقبول بين كافة المصالح المتداخلة، والتي تعرضها تلك الأزمة لقدر من الخطورة التي تنال منها أو تعصف بها.[٢٠]

### ٢ ـ عناصر التدريب على ادارة الأزمات

تتعدد العناصر الواجب ضرورة التدريب عليها أثناء ادارة الأزمات الأمنية والتي تعيق ضرورة الالمام بها بهدف الوصول الى القرار الأمني الرشيد القادر على حسن مواجهتها والتصدي لحلها.

وتعتبر تلك العناصر بمثابة مقدمات ضرورية يلزم توافرها لتحقيق النتيجة المرجوة، ومن ثم يترتب على عدم التصدي لها والاحاطة التامة بها، اتسام القرار الأمني الصادر في أي أزمة بقدر من النقص أو القصور الذي يعيبه ويحول بالتالي دون وصوله الى درجة الرشد المطلوب، ويمكن حصر اهم تلك العناصر أو حلقات العملية التدريبية فيما يلي:

أ - **عنصر تنظيمي**: ويقصد به كافة حلقات العملية الادارية من تخطيط وتنظيم واتصالات وتوجيه وتعاون، أي يمتد هذا العنصر ليشمل التنظيم بمعناه العام بهدف تفهم عناصر الخطة المعدة سلفا لمواجهة الأزمة، أو التفكير فيها لاعدادها، أو تطويعها لتتلاءم مع احداثها الواقعية.

ب - **عنصر الإلمام بالمعلومات**: ويقصد بذلك العنصر عملية الالمام بالمعلومات اللازمة لامكان مواجهة الأزمة الأمنية والتعامل معها سواء في ضوء التقدير السابق للأحداث، أم في ضوء ما أسفر عنه واقع مواجهتها، ويتوافر هذا العنصر عن طريق مصادر المعلومات المتوافرة لدى الأجهزة الأمنية المعنية بمواجهة الأزمة، أو لدى غيرها من الأجهزة الأخرى في ضوء ما تقتضيه ظروف مواجهة تلك الأزمة.

جـ - **عنصر فني أو تنفيذي**: يقصد بالعنصر الفني أوالتنفيذي ضرورة التدريب أيضا على النواحي الفنية والتنفيذية اللازمة لوضع خطة المواجهة موضع التنفيذ، مع الاحاطة بكيفية التصدي لما قد ينجم عنها من مشاكل اخرى تابعة لها، ويتم التدريب بالطبع على ذلك العنصر سواء من قبل فريق الادارة بما يتطلبه دور كل منهم من ضرورة حسن الالمام بجوانبه المختلفة بشكل ينم عن وعي ومعرفة وخبرة، أم من قبل بقية الأفراد الذين قد تم اعدادهم للقيام بالمهام التنفيذية لمواجهة الأزمة والتصدي لحلها.

د - **عنصر اقتصادي**: ويتضمن ذلك العنصر عملية حساب التكلفة الناتجة عن قرار حل الأزمة الأمنية بكل ما يترتب عليه من كسب وخسارة سواء من الناحية المادية أم غير المادية ومقارنته بغيره من البدائل الأخرى، ونسبة كل منها من تلك التكلفة، وفي ضوء ما تقدر على تحقيقه من كافة الاعتبارات الأخرى المحيطة بالحدث الأمني.

**هـ ـ عنصر اجتماعي**: كذلك لابد من التدريب على قياس ردود الفعل الاجتماعية المترتبة على القرار الأمني اللازم اتخاذه لحل الأزمة الأمنية، وما يمكن أن تلعبه تلك الردود من ترجيح لقرار على الآخر، باعتبار أن الهيئة الاجتماعية، والحفاظ على مصالحها هي الغاية والهدف المطلوب دائما بذل أقصى الجهود للحفاظ عليها، والحيلولة دون المساس بها أو التضحية بمكاسبها.

**و ـ عنصر سياسي**: يقصد أيضاً بالعنصر السياسي ضرورة التدريب على قياس البعد السياسي للقرار الأمني، ومدى ما ينعكس عليه من آثار ذات طبيعة سياسية تتمثل في ردود الفعل المختلفة على الصعيد السياسي سواء في داخل البلاد أم في خارجها وبشكل قد يتجاوز حجمه الوزن الحقيقي للحدث أو للأزمة الأمنية لمساسها الواضح بالعديد من المصالح ذات الطبيعة السياسية التي تهم جماعة أو جهة أو المجتمع بأسره.. أو جماعة أو جهة أو دولة أخرى.[٢١]

**ز ـ عنصر قيادي**: يمثل العنصر القيادي أهم تلك العناصر التي يجب التدريب عليها ضمن برنامج ادارة الأزمات باعتباره البوتقة القادرة على صهر كافة العناصر الأخرى في داخلها، واستيعاب مطلوبات كل منها، وامكان توظيف قدراتها للوصول الى الهدف المنشود، ويقصد بهذا العنصر اذن ممارسة كافة مهام القيادة الأمنية بكل ما تعنيه من مكنات وصلاحيات تقتضيها ظروف الواقع الأمني.. ومن ثم تقدر على اظهار مدى توافر مقوماتها لدى البعض دون البعض الآخر. وبغض النظر عن مكانته الرئاسية في الأجهزة الأمنية المختلفة، وبشكل يدعو الى امكان الاعتماد على صاحبها في تكليفه بإدارة الأزمات أو استبعاده تماما من التصدي لمثل تلك المهمة

**سادساً: المقترحات والتوصيات:**

نخلص من كل ما تقدم الى عرض بعض المقترحات، وبلورة مجموعة من التوصيات التي قد يعتقد في قدرتها على المساهمة في استكمال أوجه الفائدة المرجوة من التصدي لموضوع ادارة الأزمات.. ويمكن اجمال اهمها فيمايلي:

١ ـ محاولة احداث توازن معقول ودائم بين مقتضيات الاستنزاف الأمني بمطلوباته المختلفة، وبين اعتبارات الادخار الأمني بضروراته المتباينة حتى لا يطغى الأول على الثاني بشكل يحول في النهاية دون امكان مواجهة الأزمات والتصدي لحلها.

٢ ـ إعداد برامج تدريبية متواصلة تهدف الى اقتلاع بوادر الغرور الأمني من كافة الأجهزة ومختلف الأفراد، وذلك للنجاح في امكان التهيؤ الدائم لمواجهة الأزمات الأمنية، والبعد عما قد يساهم في وقوع الأجهزة والأفراد ضحية أو فريسة لأية مفاجأة أمنية.

٣ ـ الحرص على مدارسة الأزمات التي يشهد الواقع الأمني في الداخل أو في الخارج بحسن ادارتها، ومحاولة تحليل كافة خطوات ومراحل خطة المواجهة ابتداء بالتنبؤ بحدوثها وانتهاء بقرار التصدي لحلها، وذلك كله بهدف استخلاص ما قد تحويه من ايجابيات للاستفادة منها والتعرف على السلبيات وذلك لتوقيها والابتعاد عنها.

٤ ـ تعميق التعاون بين الأجهزة الأمنية في الدول المختلفة لتبادل المعلومات والخبرات بشكل يقدر على وقف امتداد عملية الاستطراق الأمني بين المجتمعات المختلفة، ويساهم في امكان اجهاض الأزمات الأمنية قبل بدء استشراء اخطارها

٥ ـ التمهيد لدراسة الأزمات الامنية بجرعات مختلفة عبر سنوات الدراسة بالكليات الأمنية والمراحل التالية لها، وفق برامج تتناسب كل منها مع مستوى التأهيل الأمني اللازم اعداد الدارس له، وبشكل يجعله في كل مرحلة من تلك المراحل قادرا تماما على التنبؤ بالأزمة ، والتهيؤ للتعامل مع احداثها وصولا للقرار الأمني الرشيد فيها.

٦ ـ اعداد برامج خططية للأزمات النوعية المختلفة، يتم التدريب عليها في غرف عمليات ادارة الازمات الأمنية بعد اختلاقها، كإعداد خطة مثلا لخطف الطائرات، واخرى للكوارث الطبيعية والصناعية، وثالثة لتأمين وحراسة الشخصيات الهامة، ورابعة للتخريب، وخامسة للتهريب.. الى غير ذلك من الأزمات المختلفة

٧ ـ السعي الدائم الى اصطناع الأحداث واختلاق الأزمات بشكل مماثل تماماً لظروف ارتكابها الواقعية ليتسنى اختيار مدى القدرة الأمنية على انفاذ خطط المواجهة، واتاحة الفرص لامكان التدريب عليها بشكل يفي بكافة الغايات ويساهم في تحقيق الأهداف.

٨ ـ انشاء بنك أو مركز للمعلومات الازمني التي تساهم في إمكان التعرف على ماهية الأزمات المتوقعة، وبيان اهدافها المختلفة. ووسائل انقاذها، وطرق اتمامها، وخطط اعدادها، وأزمنة ارتكابها، والأشخاص المدبرين لها، وهوية المنفذين لها، وبدائل اتمامها، الى غير ذلك من المعلومات اللازمة إما لإعداد خطة مواجهتها أو لوضع تلك الخطة موضع التنفيذ.

٩ ـ وأخيراً يجب العمل على انشاء ادارة أمنية على مستوى عال من الخبرة والمعرفة تسمى بإدارة الأزمات يناط بها مهمة ادارة الأزمات الأمنية، ومن قبل ذلك وضع الخطة القومية اللازمة لامكان التعامل مع أية أزمة أمنية تنبؤاً وتخطيطاً، ودراسة وتنفيذاً، ومتابعة وتقييماً في شتى المجالات الأمنية المختلفة بمفهومها العام والشامل.

## سابعاً: الخلاصـــــــــة:

انتهينا فيما تقدم الى استعراض كافة النقاط التي كشفت مرئياتنا بشأن موضوع التدريب على ادارة الأزمات الأمنية بدءاً بتحديد أسبابها، ومروراً بكيفية التدريب عليها، وانتهاء بالقرار الواجب صدوره فيها.. وذلك كله إيمانا منا بأهمية الأزمة الأمنية وخطورة آثارها، وفداحة تبعاتها على حالة الأمن بصفة عامة مهما ندرت حالاتها أو قلت فرص ارتكابها، ولعل ذلك يرجع الى ارتفاع قيمة الأمن في مجتمعاتنا المعاصرة، بسبب تزايد ما تتربص به من أخطار جسيمة حلت في حلبة الصراع الدولي محل كافة الأخطار الأخرى التقليدية التي كانت توظف فيما مضى لتحقيق أهداف الدول والمنظمات في السيطرة والتسلط على مقدرات المجتمعات والحيلولة دون تحقيق طموحاتها.. ولقد تعاظمت أسباب الاستهداف الأمني.. وقويت مبرراته بشكل بات ينبىء بزيادة فرص التخطيط لمزيد من الأزمات الأمنية المتنوعة.. ورغم خطورة تلك الأزمات وفداحة ما يترتب عليها من أضرار، فإن الأجهزة الأمنية بمختلف جهودها مازالت مستنزفة في العديد من المجتمعات بسبب ما تكلف به من أعباء أمنية وخدمات يومية تتزايد بشكل مضطرد أصبح يهدد ادخار جهودها لتحقيق غاياتها، وتحول في الوقت نفسه دون امكان حسن مواجهتها لتلك الأزمات، الأمر الذي أصبح يتحتم معه ضرورة التخطيط للوصول الى اقصى قدر من التوازن المعقول في الوظيفة الأمنية بين مقتضيات الاستنزاف ومبرراته، وضرورات الادخار وتبعاته بشكل يساهم في تحقيق كافة الأهداف المرجوة تجاه الأعباء المتوقعة أو غير المتوقعة الناجمة عن الأزمات المفاجئة.

# الهوامـــــــش

١ - انعقد على سبيل المثال المؤتمر الثاني للشرطة العصرية تحت اشراف آكاديمية الشرطة المصرية في القاهرة في شهر يناير ١٩٨٤م.

٢ - يميز الفقه بين ثلاثة أنواع من الضبط: التشريعي، القضائي، والاداري.. أما التشريعي فيقصد به تلك القواعد التي تسنها السلطة التشريعية بحكم وظيفتها الأصلية، وذلك لتنظيم ممارسة الحريات العامة والحقوق الشخصية، والتي يتكون منها النظام القانوني لتلك الحريات ليأتي دور السلطة الادارية لتطبيق تلك القواعدالعامة.. على أن لتلك السلطات بجانب هذه المهمة ان تضيف الى الأحكام التشريعية العامة، أحكاما لائحية جديدة تقيد بها الحريات الفردية وذلك في داخل الحدود الاقليمية الخاصة بها.. وهذه المجموعة من الاختصاصات هي التي يتألف منها الضبط الاداري.. لمزيد من التفصيل انظر: الدكتور سليمان الطماوي: مبادىء القانون الاداري. القاهرة: ١٩٨٠م ص: ١٥٠ وما بعدها.

٣ - لمزيد من التفصيل حول وظيفة الضبط القضائي أنظر: الدكتور رؤوف عبيد. مبادىء الاجراءات الجنائية في القانون المصري. الطبعة السادسة عشرة. ١٩٨٥م ص: ٢٨٥ ومابعدها.

٤ - لمزيد من التفصيل حول سلطات جهة الادارة لمواجهة حالة الطوارىء أو الظروف الاستثنائية أنظر:
Salah Farag: Pouvoir de police administratif dans les pays en voie de developpement, Nice 1981. P: 107 e. s.

٥ - مقالنا حول السمات الحديثة للظاهرة الاجرامية وانعكاساتها على منظومة التدريب الأمني. المجلة العربية للتدريب. المجلد الأول. العدد الأول. رمضان ١٤٠٧هـ. ص: ٦٣ وما بعدها.

6 - Denti: V: Scintificita della prova e liberta valut azione del guidice in rivista du diritto processuale, 1972, 414.: 437

7 Harny. R. La Sciense contre le crime Paris, 1941, P: 151. e. S.

٨ - لمزيد من التفصيل حول اتسام الظاهرة الاجرامية بسمة التدمير والتخريب. راجع. مقالنا السابق الاشارة اليه في المجلة العربية للتدريب. وأيضاً لمزيد من التفصيل حول الجرائم المحددة القصد وغير المحددة.. ومعايير التمييز بين كل منها أنظر: الدكتور محمود نجيب حسني. شرح قانون العقوبات. القسم العام الطبعة الرابعة. ١٩٧٧م. القاهرة: ص: ٦٥٨ وما بعدها.

٩ - لمزيد من التفصيل أيضا حول الخطة الأمنية لمواجهة تزايد الأزمات الناجمة عن خطف الطائرات أنظر مقالنا حول خطف الطائرات بين التجريم والتأمين. مجلة الأمن الصادرة عن الادارة العامة للعلاقات والتوجيه بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية. العدد ٢٧ ص: ٢٥ وما بعدها.

١٠ - يمكن حصر اهم أسباب سوء المواجهة الأمنية فيمايلي:
- ١ - قلة المعلومات الخاصة بالحدث الأمني
- ٢ - انعدام خبرة الأجهزة المنفذة أو قلتها.
- ٣ - النقص في خطة المواجهة والقصور فيها، او في وسائل تنفيذها.
- ٤ - تدخل العديد من العوامل والاعتبارات التي تساعد على الاستفحال.
- ٥ - معوقات القرار الأمني. وانعدام مقومات رشده.
- ٦ - انعدام الكفاءة القيادية أو قصور ادراكاتها وممارساتها.

١١ ـ يعتبر القرار رشيدا بصفة عامة بقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه والساعي أصلا لها، وفقا للأسلوب العلمي ، هذا ويتجه الرأي الى محاولة التمييز بين أربع صور لعملية الترشيد هي:
١ ـ الترشيد الشامل.
٢ ـ الترشيد المادي.
٣ ـ النظرة الفاحصة المختلطة.
٤ ـ المدخل الجريء.
ولمزيد من التفصيل أنظر: الدكتور عماد حسين عبدالله. عملية اتخاذ القرار الشرطي. رسالة دكتوراه. اكاديمية الشرطة. ١٩٨٦م. ص: ٣٥٣. وما بعدها.

١٢ ـ لمزيد من التفصيل راجع مذكراتنا حول الاستراتيجية الجنائية والأمنية في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٠٩هـ. والمقررة على طلبة دبلوم السياسة الجنائية بالمعهد العالي للعلوم الأمنية. المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب. المساق الثاني: ص: ١٧ ومابعدها.

١٣ ـ لمزيد من التفصيل حول حلقات العملية الادارية انظر الدكتور عبدالكريم درويش. الدكتورة ليلى تكلا. أصول الادارة العامة. القاهرة: ١٩٧٦م. ص: ١٥ وما بعدها.

١٤ ـ تساهم حلقات العملية الادارية وخاصة التدريب، والتخطيط والتنظيم، والاتصالات بدور واضح وفعال في مجال ترشيد القرار الشرطي. انظر الدكتور عماد حسين عبدالله. المرجع السابق. ص: ٤٥٣ وما بعدها.

١٥ ـ الدكتور نشأت عثمان الهلالي. الأمن الجماعي الدولي. رسالة دكتوراه. ١٩٨٥م. ص: ٢٦٩ وما بعدها.

١٦ ـ أوصى المؤتمر الأفريقي الأول لبحوث ودراسات منع الجريمة الذي عقد في القاهرة في نوفمبر عام ١٩٨٥م تحت اشراف أكاديمية الشرطة. بضرورة زيادة قدر تدريب الكوادر الشرطية في مجال اعداد رجل الأمن في ضوء التطورات العالمية للجريمة. ولمزيد من التفصيل حول اثر التدريب وأهميته في العملية الادارية انظر:

Dale, Ernest: Management: Theory and Practice 2nd ed. New York 1989.

١٧ ـ لعل أخر تلك الأزمات الزلزال المروع الذي تعرضت له جمهورية أرمينيا السوفيتية في شهر ديسمبر من عام ١٩٨٨م. ومن قبلها حادث اختطاف الطائرة الكويتية الجابرية في شهر أبريل من العام نفسه

١٨ ـ يختلف القرار الشرطي عن القرار الأمني بنفس قدر الاختلاف الذي يمير العمل الشرطي عن العمل الأمني. ذلك أن العمل الشرطي يقف عند حد اهم وسيلة لتحقق الأمن المتمثلة في جهاز الشرطة بأجهزته وكوادره المختلفة، بينما القرار الأمني أكثر اتساعا وشمولا لاعتماده على الغاية المطلوب تحقيقها والمتمثلة في حالة الأمن. والتي تسعى أجهزة الدولة بما فيهم بالطبع جهاز الشرطة، بدرجات مختلفة للسعي اليه لتحقيقه والعمل على استقراره.. ويتجه الرأي الى تعريف القرار الشرطي بأنه ذلك القرار الاداري الصادر من أحد أعضاء هيئة الشرطة في اطار اختصاصاته ليعبر عن اختياره لأفضل البدائل المتاحة والهادفة لمواجهة حالة قانونية أو واقعية تستوجب تدخل رجل الشرطة للحفاظ على الأمن أو النظام العام أو الآداب أو حماية الأرواح. أو الأعراض أو الأموال في اطار القوانين واللوائح المنظمة لذلك.
الدكتور عماد حسين عبدالله: المرجع السابق. ص: ٦٥ وما بعدها. ولمزيد من التفصيل حول عملية صنع القرار انظر:

Rappaport. A: Information for Decision Making, Englewood cliffs 1970.
19 Davis. L, and James. T: Design of Jobs, 1972.
20 Anthony. R.: Management by Objectives, Glenview Foresman 1974.

٢١ ـ الواقع أن البعد السياسي لا يرتبط بوصف الفعل أو الحدث في ذاته. ولكنه يرتبط اشد الارتباط بمدى الاهتمام من قبل الرأي العام وتعاطفه مع ذلك الحدث. ولمزيد من التفصيل أنظر: الدكتور عماد حسين عبدالله. المرجع السابق. ص: ٥٧٧ وما بعدها.

# مداخيل علم العلاج السلوكي
# في برامج تدريب قوات الأمن

اللواء الدكتور محمد فاروق عبدالحميد كامل(*)

**التمهيـــــــد:**

**يتطلب** العمل الشرطي الناجح توافر قوى بشرية ذات مواصفات خاصة تقتضيها الظروف الجسمانية والعصبية والنفسية التي يتطلبها تنفيذ شتى اجراءات الأمن بمختلف نوعياتها المانعة أو القامعة، وبقدر توافر القوى البشرية التي تحوز أكبر قدر من الصفات المطلوبة بقدر نجاح اجهزة الأمن في تنفيذ خططها الأمنية وتحقيق أهدافها في منع الجريمة وضبطها وتوفير استقرار الأمن والنظام.

وتبدأ أجهزة الشرطة جهودها في تحقيق الهدف السابق منذ لحظة اختيار الفرد في بداية السلم الوظيفي الشرطي بتباين تقسيماته أي سواء على المستوى التنفيذي (الجنود) أو على المستوى القيادي (الضباط) فتعدد الشروط الجسمانية والعصبية والنفسية التي يجب توافرها في المتقدم وتصوغ أجهزة الشرطة في هذا المجال مسابقات الاختيار بحيث يخضع المترشح لقياسات جسمانية من حيث طول القامة وتكامل البناء العضوي للفرد، فضلا عن

---

**(*) مدير الرقابة الجنائية لشرطة القاهرة (سابقا) واستاذ مساعد بمعهد الحقوق والعلوم الادارية بجامعة باتنة بجمهورية الجزائر الديمقراطية.**

كشوف طبية للتثبت من سلامة البناء الداخلي للجسم ، ويجتاز المترشح علاوة على ذلك عددا من الاختبارات التي تستهدف تقييم القدرات الذهنية والعصبية والنفسية للمتزوج.

ورغم الفائدة القصوى العائدة من الاختبارات السابقة في كشف ما يعتري المرشحين من نقائص الا انها لا تفضي الى نتائج مؤكدة الا فيما يتعلق منها بالبنيان الجسمي الخارجي أو الداخلي للفرد، وتعطي مجرد مؤشرات مرجوحة فيما يتعلق بالاختبارات العصبية والنفسية. وترجع هذه الحقيقة بالدرجة الأولى الى ان العلم لم يتوصل الى الوسائل التي تعطي نتائج حاسمة في هذه المجالات حتى وقتنا الحاضر، هذا علاوة على دوافع الضرورات العملية والتي تفرضها عادة قصر فترات الاختبار والرغبة في الركون الى وسائل نمطية عامة لتوحيد الاجراءات وتساوي المترشحين في اجتيازها، وهي اجراءات وان حقق جانب السرعة والعدالة الا انه لا يحقق فاعلية الوسيلة في كشف النقائص العصبية والنفسية للمترشح والتي تقتضي دراسة كل حالة على حدة وبأساليب تختلف حسب ظروف كل حالة، والمحصلة النهائية لذلك أنه في المجالات العصبية والنفسية لا توصلنا أساليب الاختبار المطبقة الا الى المؤثرات الاحتمالية الصحيحة التي كشف عنها التقدم العلمي في هذا المجال والنتيجة المباشرة لذلك هي تسرب اعداد من الأفراد المقبولين ضمن قوى الأمن البشرية ممن تعتريهم عيوب ونقائص عصبية تنعكس بالضرورة على سلوكياتهم وأساليب تصرفهم وقدراتهم الذهنية

واذا كانت أجهزة الأمن الشرطي مقودة في الحقيقة السابقة بقصور التقدم العلمي في مجال وسائل كشف التكامل العصبي والنفسي أو نتيجة لركونها الى وسائل نمطية، فإن تسرب الأفراد ممن لا يحوزون الصفات العصبية والنفسية السوية قد يرجع أيضاً الى ضرورة عملية اخرى تتبلور في نقص عدد المتقدمين لشغل وظائف الشرطة وهي ظاهرةعامة تعاني منها اجهزة الشرطة في غالبية دول العالم عامة، وفي بعض دول المنطقة العربية خاصة، ذلك أن الشباب المعاصر يحجم عن الالتحاق بأعمال الشرطة نتيجة للمخاطر التي تكتنف هذا العمل عادة وعظم مسئولياته الوظيفية بالاضافة الى انخفاض الرواتب المالية عن التناسب مع جسامة الأعباء، وتدفع هذه الحقيقة أجهزة الاختيار الى الاقتصار على قبول الحد الأدنى من الشروط الجسمانية فقط رغبة منها في استيفاء اعداد المقبولين بهدف سد العجز المزمن الذي

تعاني منه اجهزة الشرطة في الأفراد، ويؤكد ذلك بالتبعية حقيقة القبول المتعمد لأفراد يعتروهم نقص قليل أو كثير في مجال الشرطة العصبية أو النفسية قد يبدو في نظر جهاز الاختيار قليل الأهمية الا أن تفاقم حالة الفرد بمرور الوقت أو انعدام العلاج التدريبي المناسب يفضي عادة الى نتائج بالغة الخطورة.

ويسهم كل من العاملين السابقين في التزايد النسبي لأعداد أفراد الشرطة ممن يحورون جوانب سلبية في مقوماتهم العصبية والنفسية، وهي حقيقة ترتبط أساسا ارتباطا وثيقا بالضغوط الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المعاصرة والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على قطاعات الشباب في شتى مجتمعات العالم غنيها وفقيرها المتقدم منها او النامي على حد سواء، فإذا كانت قطاعات الشباب هي المعين الذي تستقي منه أجهزة الشرطة أفرادها فإن ارتفاع نسبة المصابين بعيوب عصبية أو نفسية في المترشحين المقبولين في أجهزة الشرطة يصبح بالتالي أمراً لا مفر من قبوله كحقيقة يجب مواجهنها وتخطي سلبياتها بسبل العلاج المناسبة.

ونقطة البدء في علاج القصور العصبي أو النفسي للأفراد المقبولين بأجهزة الأمن تتمثل في أهمية الكشف عن مظاهر القصور وتحديد مدى جسامته وانعكاساته على شخصية الفرد وسلوكه، وتشكل هذه النقطة أكثر المهام صعوبة على أجهزة التدريب المناط بها اعداد الفرد الشرطي خلال خطواته الأولى التدريبية، وطوال الفترة التدريبية الاعدادية للفرد يجب أن تحتل مهمة الكشف عن هذه العيوب أحد الاهتمامات الرئيسية لأجهزة التدريب الأساسي ويمكن أن يتم من خلال تطويع برامج التدريب لتحقيق هذا الهدف.

فإذا تم كشف عيوب الفرد وتحديد جسامتها وتأثيرها على سلوكه وشخصيته، فإن برامج التدريب التي يتلقاها الأفراد المصابون بهذه العيوب يجب ان تصاغ بالصورة التي تكفل علاج سلوكيات الفرد المعيبة ويعيد اليه بنيانه العصبي والنفسي السوي بصورة تجعل منه فرداً صالحاً لمواجهة أعباء العمل الشرطي في نجاح، ويقدم لنا علم العلاج السلوكي الحديث طرقا متعددة وفعالة يمكن الاستفادة منها في تطوير برامج التدريب الأمني.

ويهمنا في هذا المجال.. ابراز حقيقة جوهرية تمثل بعدا رئيسيا في موضوع بحثنا وتتبلور هذه الحقيقة في مظهرين أساسيين: الأول: أن الكشف عن العيوب السلوكية هي

عملية مستمرة تلقى مسئوليتها باديء ذي بدء على اجهزة التدريب الشرطي الأساسية، تنتقل بعدها هذه المسئولية الى قادة اجهزة الشرطة بمستوياتهم المختلفة، ثم تلقى أيضا على عاتق أجهزة التدريب التكميلية المتوسطة، وتستمر في سريانها حيث تلقى في النهاية على اجهزة تدريب القادة، وفي كل مرحلة من المراحل السابقة قد ينجح الجهاز المسئول في الكشف عن عيب من العيوب ظل مستترا في طبيعة الفرد.

المظهر الثاني: من الحقيقة السابقة يرتبط اساسا بالمظهر الأول، ذلك أنه اذا كانت عملية الكشف عن السلوكيات المعيبة هي عملية مستمرة فإن علاج هذه العيوب يصبح بالتالي عملية مستمرة ومنجددة سواء كشفت هذه العيوب في مراحل التدريب الأساسي او تم كشفها في مراحل تالية.

ويستنتج من استطراداتنا السابقة أن القول بإصابة فرد ما بعيوب سلوكية مستترة لا يعني عدم صلاحية هذا الفرد المطلقة لشغل الوظائف الشرطية، ذلك لأن قابلية العديد من هذه العيوب للعلاج والتخلص منها هو امر محتمل هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى فإن كشف وتحديد هذه العيوب حتى ولو لم يتم علاجها فإنها تجعل الفرد صالحا لأداء بعض المهام الشرطية، وتقتضي في ذات الوقت أبعاده بالكلية عن مهام اخرى، وهو بعد يمثل مدى فائدة كشف هذه العيوب وتحديدها واعلام قادة الأفراد حتى يضعوها في حساباتهم عند توريع مهام العمل الشرطي بحيث يعطى كل فرد اختصاصاته المناسبة لحالته الواقعية.

ورغم أهمية الموضوعات المشار اليها فإن المطالع لبرامج التدريب الأمني بمختلف صورها يلمس انها لا تلقى بالا بالكلية لموضوع الدراسة، واما أنها تهتم بها إتماماً ثانوياً لا يتناسب مع خطورة الآثار السلبية الناجمة عن اغفاله على العمل الشرطي ومن هنا كان اهتمامنا بإعداد موضوع هدا البحث والذي نتناوله في مبحثين:

المبحـــث الأول: لمحة عن التقدم العلمي في مجال العلاج السلوكي وتقويم الشخصية

المبحث الثاني: مداخيل مبادىء العلاج السلوكي في برامج التدريب الأمني.. ونتناول فيه:

أولًا : تطويع برامج التدريب لكشف العيوب السلوكية للأفراد

ثانياً: تطويع برامج التدريب لعلاج بعض العيوب السلوكية.

ثالثاً: **تقويم** حالة الأفراد السلوكية من خلال برامج التدريب.

## المبحث الأول
## لمحة عامة عن التقدم العلمي في مجال العلاج السلوكي

**عموميـــــــات:**

يقصد بالسلوك عادة المظهر الخارجي لتصرفات شخص ما استجابة وتأثراً بتعاملاته مع عوامل البيئة المختلفة وعلاقته مع غيره من افراد المجتمع، ويتشكل سلوك الفرد على اساس وهدي من (الاتجاهات) و (القيم) التي تترسب في ذاته نتيجة للعديد من العوامل المختلفة فتكون حالة الاستعداد العقلي والعصبي التي تتكون من خلال التجربة والخبرة وتسبب تأثيراً موجهاً أو محركاً لاستجابات الفرد لكل الموضوعات التي ترتبط بهذه الاتجاهات او القيم وتدفع بسلوك الفرد لكي يتخذ شكلا خارجيا محددا.[1]

وبقدر تعدد وتنوع قيم الفرد بقدر ما تتعدد وتتنوع اشكال سلوكياته الخارجية.. وعلى هدي من هذه الحقيقة تمكن علماء النفس من تفسير الكثير من مظاهر السلوك الودية أو العدوانية، الايجابية أو السلبية، المؤكدة للذات أو تلك التي تتسم بالخضوع والتبعية، وعلى هديها أيضاً أمكن تفسير ميل الأفراد للاقتناع بالآراء الفكرية أو السياسية أو الدينية المعينة دون غيرها من الآراء.

وتتشكل اتجاهات الفرد وقيمه المؤثرة في سلوكه نتيجة للعديد من العوامل يبرز منها نشأة الطفل في سنوات حياته الأولى وعلاقاته بوالديه، وعوامل اتصال الفرد بغيره في المجتمعات التي يعايشها في المدرسة والعمل والترقية، بالاضافة الى عوامل الثقافة العامة السائدة في المجتمع وما تحويه من عادات وتقاليد وقيم وأعراف، وتمثل هذه العوامل مجموعة متشابكة ومتداخلة من المؤثرات والدوافع التي تتفاعل في ذات الفرد لتشكل نقطة البدء في تكوين اتجاهات الفرد وقيمه والتي على اساسه يفرز سلوك الفرد في مظهره الخارجي المتميز.[2]

ففي مرحلة الطفولة تتكون اتجاهات الطفل وقيمه من خلال ما يكتسبه من خبرات عن طريق المحاولة والخطأ وما يناله من ثواب وعقاب، وما يشاهده من عادات والديه وباقي أفراد

أسرته، وما يشعر به من لذة وألم وعلى أساسها تتشكل قيم الفرد وسلوكياته في مجالات الحب والحصول على المكانة الاجتماعية، وعليها تؤسس نزعات الفرد الذاتية من هدوء وعصبية وتسامح وسادية. ويكتب الفرد خلال هذه المرحلة اهم سمات شخصيته حيث ترسب في ذاته جميع العادات التي يثبت له نجاح ممارستها في مراحل نموه الأولى في مجال اشباع حاجاته لتصبح بعد ذلك عادات ثابتة ومؤثرة في قيمه وسلوكه[٢]

وفي مرحلة الاتصال بالمجتمع خارج نطاق الأسرة بعد انتهاء مرحلة الطفولة يأتي دور الثقافة والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع لتلعب دورها في تشكيل اتجاهات وسلوكيات الفرد، وتتشكل المجتمعات من جماعات متعددة منها ما هو كبير وصغير، ومنها ماهو منظم رسماً وذات أهداف محددة ومنها ما يتشكل بطريقة حرة غير رسمية دون تحديد أهداف وتتمثل هذه الجماعات في جماعات المدرسة والعمل والسياسة والدين.. وتجمعها جماعات كبيرة رسمية محددة الأهداف، والى جوارها نجد جماعات اللهو والترفيه والهوايات وهي صغيرة حرة غير محددة الأهداف، وقد ينتمي الفرد الى جماعة أو أكثر من هذه الجماعات، وقد يختلف موقعه فيها بين القيادة أو مجرد العضوية وفي جميع هذه الحالات فإن مبادىء وأهداف هذه الجماعات تلعب دورا مباشرا في تكوين اتجاهات الفرد ثم التأثير في سلوكياته.

والقضية التي تطرح نفسها بعد هذا التقديم تتبلور في التساؤل هل يمكن تغيير السلوكيات السيئة التي يعتادها الفرد واستبدالها بسلوكيات جديدة تتصف بالسمو والرشد وتتوافق مع طبيعة عمل الشخص بما يجعلها تسهم في زيادة فعالية ادائه لواجبات وظيفته.. ؟ وهو السؤال الذي يعطينا علم العلاج السلوكي اجابة محددة عنه نبلورها من خلال الفقرات التالية.

## القواعد العلمية للعلاج السلوكي وتعديل الاتجاهات:

أسفر التقدم العلمي في مجال الدراسات السلوكية للأفراد عن كشف علمي يقف في أهميته جنباً الى جنب مع علوم التحليل النفسي التي قدمت للبشرية.. الكثير من المعرفة في مجال الطب النفسي.. ولعل هذا التقديم يكشف عن الاختلاف الأساسي بين علم العلاج السلوكي وعلم النفس المعروف فهو يمثل المرحلة الحديثة من الدراسات النفسية البشرية

يختلف في وسائله وتقنياته عن أساليب التحليل النفسي التي يستند اليها اساس الطب النفسي المعروف، وهو يعتبر احد العلوم الحديثة النشأة نسبيا لم يصل نشر وسائله وتقنياته الى درجة التعميم التي وصل اليها الطب التحليلي النفسي. ويعتبر العالم (لازاريوس) أول من وضع القواعد العلمية للعلاج السلوكي الذي يستهدف اساسا تغيير العادات عن طريق تعزيز استجابة الفرد للتغيير لادامته عليه بطرق مختلفة حتى يتعود على السلوك الرشيد ويترك السلوك السيىء.[٤]

ومن أهم سمات علم العلاج السلوكي ان ممارسته لا تحتاج في عديد من الحالات الى خبرات طبية متخصصة شريطة ان تكون الحالات المعالجة ترجع بالدرجة الأولى الى عيوب نفسية وتبعد بالتالي عن ان تكون ذات أسباب عضوية[٥]، وهو علم يرتبط من ناحية أخرى بقواعد علم التعلم وكلاً من العاملين السابقين يجعلنا نؤكد على فائدة وإمكانية تطبيقه في عمليات التدريب المختلفة قصد تغيير العادات والسلوكيات السيئة لدى الأفراد وذلك عن طريق تطبيق قواعده بواسطة القائمين بعمليات التدريب دون أي حرج أو مخاطر بادماجها ضمن برامج التدريب التعليمي.

وتدور قواعد علم العلاج السلوكي على حقيقة جوهرية تتبلور في أن آية عادة ـ أي السلوك المكتسب الذي يكرره الفرد على الدوام ـ يمكن منع اتيانها عن طريق جعل نتائج ممارسة هذه العادة نتائج غير سارة أو كريهة للفرد، وفي ذات الوقت محاولة تشجيع الفرد على التزام المظهر السلوكي المرغوب فيه عن طريق اثباته بصورة متكررة على الاقدام عليه، ويتفرع من هذا التحديد محاولة القائم بالتدريب التعرف على العوامل التي تثير إقدام الفرد على إتيان العادة السيئة ومحاولة ربط هذه العوامل بالعادة الحسنة أي السلوك المرغوب فيه وهو ما يعرف في هذا العلم بعملية (الاشتراط) حتى يصل الأمر الى كف الفرد عن عادته السيئة والاستجابة الى العادة الحسنة عند ظهور هده العوامل.[٦]، وهو أمر يحدث بصورة تدريجية، وتشير الدراسات الاحصائية في هذا المجال الى فاعلية هدا الاسلوب في تغيير العادات والسلوك حيث وصلت نسبة الشفاء في الحالات التي مارس فيها العلاج أخصائيون الى نسبة ٩٠٪ من إجمالي المعالجين.[٧]

وتبدأ عمليات العلاج السلوكي بمناقشة الفرد مناقشة تفصيلية عن بدء نشوء عادته وذلك بهدف كشف الجذور الحقيقية لنشوء هذه العادة ومحاولة تحديد عوامل إثارتها أو تفاقمها، وتمتد البحوث بعد ذلك لتناول الظروف الأسرية التي يعيشها الفرد وحالته البيئية ووضعيته الوظيفية أو المهنية، وتفضي هذه البحوث الى كم من المعلومات يؤدي تحليلها ودراستها الى التعرف على أبعاد العادة وجذورها وعوامل إثارتها، وفي ضوء هذه المعلومات يرسم برنامج علاج التخلص من هذه السلوكيات..

ويمكن أن نميز في العلاج السلوكي بين مرحلتين متكاملتين تتميز الأولى منها بسهولة الأداء وهي كافية لعلاج الحالات التي تكون العادة فيها ذات بعد سطحي يمكن العدول عنها بصورة سريعة دون مقاومة تذكر من الفرد المعالج، وتتميز الثانية منها بأنها تبدأ بعد فشل الأولى في تحقيق أهداف العلاج نتيجة لعمق العادة ورسوخ جذورها في نفس الفرد ومقاومتها لأساليب العلاج في المرحلة الأولى وتتميز بشيء من التعقيد في أساليب العلاج فيها وطول فترة العلاج، وفيما يلي نتناول بشيء من التفصيل الأساليب المطبقة في كل مرحلة من المرحلتين السابقتين.

## المرحلة الأولى من العلاج السلوكي:

تتمثل أساليب العلاج في هذه المرحلة في محاولة تعريف الفرد بمساوىء عادته، ومحاولة ضمه الى جماعة يشعر بالانتماء اليها ويتمتع افرادها بالسلوك المطلوب غرسه في نفسية الفرد ثم عن طريق اتباع اسلوب المناقشة، وأخيرا بكشف الحيل العقلية التي يهرب اليها الفرد لتبرير سلوكه المعيب، وذلك كله على التفصيل التالي:

### أ ـ المعرفة كوسيلة لتغيير السلوك:

تمثل المعرفة أهم أهداف التعلم واحدى الوسائل الناجحة في تغيير السلوك السيىء، وهي تستند على كشف مساوىء هذا السلوك والأضرار التي تعود على الفرد من التزامه، والملاحظ أن أثر المعرفة يصطدم عادة بمكتسبات الفرد العقلية التي ورثها من أساليب تربيته

وبيئته، وانطلاقاً من هذه الحقيقة فإن أثر المعرفة بالنسبة لتغيير الكثير من انماط السلوك أثر محدود يقف دوره عند تغيير بعض العادات السطحية التي لا تصل لأن تصبح إحدى سمات الفرد، وتتبلور أهم عيوب أسلوب تعريف الفرد بمساوىء سلوكه في أنه أمام مقاومته لتغيير عاداته وسلوكياته قد يصاب بنوع من التوتر العصبي نتيجة لشعوره بأن تعريفه بمساوئه هو نوع من الهجوم الشخصي عليه يثير في ذاته حب الدفاع عن نفسه كغريزة وقد يدفعه ذلك الى عدم تغيير سلوكه باعتباره ان ذلك يمثل صورة للاعتراف بعيبه.

### ب ـ تغيير السلوك بواسطة خلق الجماعات:

يستند هذا الأسلوب على أساس أن انتماء الفرد الى جماعة ما يجعله يكتسب سلوكيات أفرادها وقيمها ومثلها نبوعا من اكتسابه معتقدات هذه الجماعة، ومن هذا المنطلق فإن محاولة ضم الأفراد المرغوب في تغيير سلوكهم الى جماعات مختارة تتميز بسلوكيات رشيدة سوف يدفع الفرد الى ترك عاداته وسلوكياته السيئة والتمشي مع سلوكيات الجماعة التي ينتمي اليها، وتتمثل صعوبة هذا الأسلوب في اهمية الانضمام الارادي للفرد عن طريق دفعه غير المباشر الى ذلك، ثم في محاولة كسب انتمائه الى الجماعة الجديدة عن طريق المزايا والمنافع العائدة عليه من وراء انتمائه اليها[٨].

### جـ ـ تغيير السلوك باتباع طريق المناقشة:

يهدف أسلوب المناقشة الى جعل الفرد المراد تعديل سلوكه يقوم بنفسه بكشف عيوبه وذلك عن طريق طرح القضايا العامة التي يقتصر دور الموجه فيها على طرح الأبعاد العامة للقضية المطروح على المجتمعين ثم يترك الفرصة لهم لمناقشة هذه الأبعاد والتطرق منها لمسببات التصرفات التي قادت اليها، ومن ثم تحديد مساوىء وعيوب هذه التصرفات وطرق تجنب الوقوع في اخطائها، ويقف دور الموجه خلال المناقشة على مجرد اعطاء المعلومات اذا وجه اليه سواء سن المجتمعين، وقد أثبتت التجارب عن جدوى وفاعلية هذه الطريقة في تعديل السلوك المعيب حيث تتلافى عيوب طريقة التعلم السابقة، فالفرد هنا يكتشف عيوبه بنفسه ويشارك في إيجاد السبل لاصلاحها فيكون القرار نابعا منه وكأنه يعالج نفسه بنفسه.

### د ـ تغيير السلوك بكشف الحيل العقلية:

يلجأ الفرد عادة الى بعض الحيل العقلية التي ينسجها خياله ويقنع بها نفسه بعد ذلك لكي يوجد السند المعقول والمنطقي لسلوكه وعاداته السيئة، ويكشف لنا علم النفس العديد من هذه الحيل التي تعمل في مجال اللاشعور فنجد منها «التبرير» حيث يقنع الفرد نفسه بأن عادته أو سلوكه المعيب هو احسن الطرق لمواجهة المواقف والدوافع التي يتعرض اليها، ومنها الازاحة حيث يستبدل الفرد الموقف الذي يستوجب سلوكاً سوياً بمواقف أخرى تتواءم وتتمشى مع سلوكه المعيب. ومنها أيضاً الاسقاط حيث ينسب الفرد السلوك السيىء الذي يقدم عليه ولا يرغب فيه الى غيره من الأفراد أو الأشياء.

وتنبع جميع الحيل السابقة من حقيقة ما يشعر به الفرد من احباط نتيجة لما يواجهه من خيبة أمل في محاولاته المتكررة لعدم الاقدام على عاداته السيئة مما يجعله يحاول جعل تصرفه أكثر قبولاً وأكثر احتمالاً بما يبتكره عقله من حيل، ويعمد المعالج في مثل هذه الحالات الى توجيه الفرد الى حقيقة وهدف مثل هذه الحيل اللاشعورية والاستعانة بحيل عقلية أخرى لجعله يعدل عن سلوكياته وعاداته السيئة ومنها «التقمص» أو «التوحد» مع السلوكيات المراد منه اتباعها، ومنها أيضا التعويض بتوجيه الفرد الى الجوانب العملية التي تبرز قدرات الفرد وتتأكد فيها شخصيته وذاته، ومنها كذلك الامتثال بإبراز محاسن الأفراد الآخرين ممن حصلوا على الثواب وحث الفرد على الاقتداء بهم، وتلعب وسائل الايحاء وتغيير المناخ الاجتماعي المحيط بالفرد وسبل الاعلام المختلفة دورا هاما في تمكين المعالج من تثبيت الحيل العقلية المضادة في نفس الفرد المعالج ومن ثم التوصل الى تعديل سلوكه[٩].

### المرحلة الثانية من العلاج السلوكي:

تبدأ هذه المرحلة كما سبق وأن ذكرنا عند فشل الأساليب التي أوضحناها في المرحلة الأولى عن تحقيق نتائج ايجابية في تغيير سلوك الفرد، وتتسم أساليب هذه المرحلة بأنها أساليب تنصب بصورة محددة على الفرد المعالج بشكل مباشر وصريح بعكس أساليب المرحلة الأولى التي تتسم بفكرة العلاج الجماعي غير مباشر للأفراد دون اشعارهم بنواقصهم.

وقد مرت أساليب العلاج لهذه المرحلة بالعديد من التجارب التي بدأها **العلماء**[١٠] على الحيوان والتي أثبتت أن السلوك يرتبط صدوره عادة بمثيرات محددة وأنه يمكن تغيير السلوك عن طريق ربط مثيرات السلوك باشتراط الاقدام على اتيان السلوك المرغوب فيه، الأمر الذي يؤدي في النهاية ومع التكرار الى الكف عن السلوك الأول والاستمرار في السلوك الثاني وهو الأمر الذي يتدعم بما يحصل عليه من اثابة ومنافع الاستمرار في اتباعه والحرمان منه في حالة العودة الى السلوك القديم.

والخطوة الأولى في هذه المرحلة تتمثل في فهم القائم بالعلاج لظروف وحالة الفرد وتفسير عاداته وسلوكياته المعيبة على اساس انها محصلة لعيوب نفسية وانعكاس لمثيرات تشكلها بالصورة المعيبة التي تبدو فيها، ومن هذه الحقيقة فإنه يجب تجنب لوم الفرد على هذه العيوب والعمل بجد على ازالة أي شعور مؤلم من نفسه بمسئوليته عن هذه السلوكيات وتفهيمه أنها ترجع علمياً الى عادات انفعالية لا دخل له فيها، وأنه يمكن السيطرة عليها والتغلب على كافة ما قد يعترض ذلك من مشاكل.

ويعمد القائم بالعلاج بعد ذلك الى عملية مناقشة الفرد عن الظروف التي نشأت فيها العادة السيئة وهو في ذلك يحاول ان يكشف ظروفه البيئية والاجتماعية ويسعى في دات الوقت الى تحديد المثيرات الطبيعية للاقدام على هذه العادة، وتغطى المناقشة عادة من خلال عدة جلسات مع الفرد يتوقف عددها على حالة الفرد المعالج وشعور القائم بالعلاج انه توصل فعلا الى تحديد دقيق لحالة الفرد والذي على ضوئه يرسم منهجه لعلاجه

وتبرز في مناهج **العلاج**[١١] بهذه المرحلة اساليب العلاج عن طريق الترتيب الهرمي لمثيرات السلوك، والعلاج عن طريق تأكيد الذات، واثارة كراهية الفرد للسلوك المعيب، واثارة تعبه عند الاقدام عليه، وهي الأساليب التي رأينا أنها ذات صلة وثيقة بموضوع بحثنا، ونحاول في الفقرات التالية القاء الضوء على كل منها بما يكشف ابعادها العامة دون ما دخول في تفاصيلها الدقيقة

## أ ـ العلاج عن طريق الترتيب الهمري لمثيرات السلوك:

ترتبط العادة السيئة بمثيرات محددة مرتبطة بدورها بغرائز الفرد والعوامل الثقافية والبيئية والاجتماعية التي نشأ فيها من ناحية، وببعض الحوادث التي رسخت في شعوره الباطني ويؤدي تفاعل هذه الأمور الى صبغ سلوك الفرد في بعض الظروف بالصبغة المعيبة

ويعتبر الكشف عن مثيرات ودوافع العادة السيئة وروابطها الراسخة في نفس الفرد أول خطوات العلاج السلوكي وبقدر نجاح القائم بالعلاج في كشف هذه المثيرات بقدر نجاحه بعد ذلك في كف الفرد عن السلوك المعيب.

ويرتبط هذا الأسلوب من العلاج بالقضاء على مظاهر الخوف والقلق التي قد تنتاب الفرد في بعض المواقف كالخوف من الأماكن العالية أو الخوف من بعض الحيوانات أو الخوف من الأماكن المغلقة، أو من الظلام أو البحر، وهي الأمور التي يؤدي تواجد الفرد فيها الى فقده السيطرة على أعصابه وإفلات رمام نفسه من يده مما يجعله يقدم على تصرفات وسلوكيات شاذة تتعارض تماماً وأداءه العادي لواجباته ومسئولياته وتفضي بالتالي الى نتائج لا يمكن تدارك آثارها.

ويتوصل القائم بالعلاج الى تحديد هذه المثيرات عن طريق استخدام بعض المناقشات التفصيلية الفنية لبدء ظهور العادة، وتطبيق نماذج اختبارية ومقاييس علمية وتمثيل للمواقف يدون خلالها القائم بالعلاج ملاحظاته وحصيلة مراقبته للفرد ونتائج مقابلاته الشخصية معه، ويلاحظ أن جميع هذه المناقشات تتم بعد أن يدرب الفرد على كيفية الاسترخاء العصبي والعضلي كماتحددها مراجع العلاج الطبيعي **العلمية**[١٢].

بعد تحديد القائم بالعلاج لمثيرات العادة يقوم بترتيبها ترتيبا تنازليا حسب شدة أثرها في اتيان السلوك المعيب، ويبدأ التعامل مع الفرد انطلاقا من أضعف هذه المثيرات حيث يدرب الفرد على مواجهة مثل هذه المواقف دون خوف بصورة تدريجية، ثم ينتقل بعدها الى المواقف الأشد وهكذا حتى يواجه الفرد أشد هذه المثيرات قوة دون أن ينتاب الشعور بالخوف من الموقف، وذلك ينجم عادة عن معرفة الفرد لمثير خوفه واكتشافه بعد ذلك أن هذا الخوف لا

مبرر له، أو أن الخوف في مثل هده الحالات هو شعور طبيعي لجميع الأفراد لا مبرر لإخفائه أو الخجل منه بكل ما يؤدي اليه ذلك من تصرفات أو عادات غير طبيعية.

**ب ـ العلاج عن طريق تأكيد الذات:**

يستهدف العلاج بهذا الأسلوب مواجهة تصرفات الأفراد التي تبني شخصية مهتزة ازاء بعض المواقف والعلاقات الشخصية مع بقية الأفراد والتي ترجع في الغالب الى نوعية التربية الخاطئة والمغلقة التي عاشهاالفرد أيام طفولته، وقسوة الأواصر والتعليمات التي كان عليه تنفيذها رغماً عنه خشية العقاب القاسي من الوالدين، الأمر الذي ينعكس في النهاية على اهتزار شخصية الفرد وعدم قدرته على مواجهة العلاقات الاجتماعية والوظيفية المختلفة بقدرة الشخص العادي أو بنمط السلوكيات العادية،. فنجده ميالاً للانطواء أو مصابا بالخجل الشديد أو الارتباك الظاهر والتلعثم في المنطق عندما تفرض عليه الظروف التواجد في مجتمع ما واقامة علاقات مع بقية **الأفراد**[١٢].

وتبرز أهم مظاهر اهتزاز الشخصية في الاختيار الخاطىء لسلوكيات الرفض والقبول والرضا والغضب والفرح والحزن والاستحسان والاستقباح والمدح والذم، فتجيء قراراته في هذا المجال بصورة عكسية تثير الدهشة والاستغراب، وقد يدفع تفاقم حالة الفرد الى أنه يؤثر الصمت كاتماً مشاعره وانفعالاته مختزنا مشاعر أمله أو فرحه، الأمر الذي يوصله الى الانفصال عن المجتمع الذي يعايشه

ويقوم علاج هذا النوع من السلوكيات المعيبة عن طريق التدريب على تأكيد ذات الفرد والذي يبدأ عادة ببث كراهية الفرد لسلوكه المعيب واظهار مدى تناقضه مع المنطق السليم، ومجافاته لمجريات الأمور العادية والطبيعية، فضلا عن عدم التحرج من اعطاء صفة الجبن للسلوكيات التي تجعل الفرد يحجم عن ابداء تضرره من اذى وقع عليه او اعتراضه على رأي يخالف اتجاهاته

ويقوم القائم بالعلاج بعد ذلك بمناقشة الفرد في مقابلاته لتحديد الجذور الحقيقية لتصرفات وسلوكيات الفرد المعيبة، وعندما يصل اليها يقوم بكشفها للفرد موضحاً له مدى

الظلم والغبن وعدم سلامة ما تعرض له من تصرفات الآخرين وقاده الى اهتزاز شخصيته وذاته مركزاً في ذات الوقت على قدرته على تجاور آثار هذه التصرفات نظرا لسلامة قدراته الجسمية والذهنية وتماثلها مع قدرات الأشخاص الآخرين.

يعمد القائم بالعلاج بعد ذلك الى توجيه النصائح للفرد عن التصرف السليم في مختلف المواقف التي يعاني الفرد من مواجهتها وهو في ذلك يطرح على الفرد تصورا للموقف يقوم فيه المعالج بدور صاحب الموقف الرئيسي ويقوم الفرد بمواجهة الموقف معه ويوجهه اثناء ذلك الى ما يجب القيام به حيال تطور ظروف الموقف وملابساته، وبتبادل الأدوار يستطيع الفرد أن يكتسب السلوك القويم ازاء مختلف المواقف التي كانت تسبب له فيما مضى الكثير من التردد والاضطراب والقلق.

**جـ - العلاج عن طريق اثارة الكراهية لمثير السلوك المعيب:**

يستند هذا الأسلوب العلاجي على تحديد دقيق لأهم مثيرات السلوك المعيب لدى الفرد، ثم يعمد القائم بالعلاج الى تعريض الفرد لأشد هذه المثيرات دافعا للسلوك المعيب وفي اقصى صور المؤثر فاعلية وهو الأمر الذي يؤدي مع تكراره الى نفور الفرد من المثير وكراهية تعرضه له مما يحرم السلوك من دافع صدوره فيكف الفرد بالتالي عنه، والمثل الذي يضرب لتوضيح هذا الأسلوب العلاجي حالة الفرد الذي يدمن شرب القهوة فإن تقديمها له بصورة مركزة ومتكررة قد يجعله يحجم عن شربها نتيجة لكراهيته لطعمها المركز

ورغم سلامة النظرية السابقة بصورة عامة الا أن علماء العلاج السلوكي يرون ان جانبا من الأفراد لا يتأثر بهذه الطريقة التي تفضي بهم الى نتائج معاكسة تتمثل في تمسكهم بالعادات والسلوكيات الخاطئة، وبالتالي فإن تطبيق هذا الأسلوب العلاجي يقتضي من القائم بالعلاج مراقبة الفرد المعالج مراقبة دقيقة بحيث يكف عن هذا الأسلوب اذا ما لاحظ عدم استجابة الفرد له[11].

**د ـ العلاج عن طريق إثارة تعب الفرد عند اقدامه على السلوك المعيب:**

تستهدف هذه الطريقة كف الفرد عن الاتيان ببعض عاداته الحركية السيئة وفي هذا الأسلوب يعمد القائم بالعلاج الى جعل الفرد يكرر حركاته السيئة التي اعتاد عليها مرات عديدة حتى تشعر عضلاته بالتوتر والتعب الأمر الذي يؤدي مع تكراره الى احجام الفرد عن القيام بهذه العادة.

ويرتبط بهذه الطريقة أن يعرض الفرد الى مثير مصطنع يماثل المثير الطبيعي للعادة السيئة ثم يوقف اثر هذا المثير بحدوث أمر أو اشارة محددة وعندئذ يشعر الفرد بالراحة نتيجة لزوال القلق الذي يسببه المثير، والمثال على ذلك معالجة الفرد الذي يخاف من التواجد في الأماكن المظلمة بوضعه في حجرة مظلمة لمدة قصيرة تضاء بعدها انوار الحجرة عند مرور اشارة محددة كدق جرس أو النطق بعبارة أضيئوا الأنوار وبتكرار هذه التجربة تتباعد فترات البقاء في الظلام ويقل احساس الفرد بالقلق الذي يزول في المواقف العادية بمجرد ترديده للعبارة أو الاشارة التي اعتاد ذكرها أو اتيانها لكي تعود الأضواء الى الحجرة.

## المبحث الثاني

## مداخيل علم العلاج السلوكي في برامج تدريب قوات الأمن

**عموميـــــــــات:**

بعد أن ألقينا الضوء على الطفرات التي حققها علم العلاج السلوكي وتدرج برامجه العلاجية حسب العيوب السلوكية ومدى تأصلها في تصرفات الشخص المعالج، نصل الآن الى التساؤل عن كيفية الاستفادة من هذه الأساليب العلاجية من خلال برامج تدريب قوات الأمن بالصورة التي تتيح لأجهزة الشرطة مواجهة العيوب السلوكية التي قد تتكشف لدى أفراد الشرطة الذين يتم قبولهم والحاقهم ضمن قواتها.

لقد قدمنا أن تسرب أفراد مرضى بعيوب سلوكية ضمن أفراد الشرطة اصبح حقيقة لا مفر من مواجهتها للأسباب السابق توضيحها، ورغم هذه الحقيقة فإن مواجهة هذه العيوب ومحاولة علاجها لا تلقى العناية الكافية من آجهزة التدريب الأمنية حيث نلمس اهتماما مسطحا بالأبعاد النفسية للأفراد في برامج التدريب التي تقفز مباشرة الى عوامل انضباط الأفراد وتلقينهم القواعد الفنية للعمل في أساليب موحدة تصب في بوتقة واحدة مفترضة ان العناصر التي تحتويها البوتقة من الأفراد المدربين ذات صفات متماثلة سوف تعطي نتاجا متماثلا أيضا، وهو خطأ يؤدي الى سلبيات محققة في مردودية برامج التدريب وهي سلبيات تعزى بالدرجة الأولى الى عدم اخذ برامج التدريب العوامل النفسية المتباينة للأفراد المدربين بعين الاعتبار وبالتالي لا تلقى بألّا الى الاهتمام بالتعرف على العيوب السلوكية المختلفة لهؤلاء الأفراد، ومن ثم فهي لا تهتم أيضاً بكشفها أو التصدي لها بالعلاج المناسب الذي يتيحه علم العلاج السلوكي بالصورة السابق توضيحها في المبحث الأول.

ولتلافي هذه النقائص فإننا ننادي بأهمية وضرورة تطوير برامج التدريب الأمني بالصورة التي تجعلها تخصص مساحة مناسبة للأبعاد النفسية للأفراد بهدف تحقيق الأمور الآتية:

الأمر الأول: أن تطوع برامج التدريب بما يحقق كشف العيوب السلوكية للأفراد وتحديد ماهيتها وأسبابها وبواعثها، وتقدير مدى خطورتها وتأثيرها في أداء الفرد عند تصديه لمسئولياته الشرطية.

الأمر الثاني: أن تتضمن برامج التدريب جانبا يهتم بعلاج العيوب المكتشفة سواء من خلال برامج التدريب العادية اذا كان العيب غير جسيم، أو من خلال برامج علاجية خاصة اذا كان العيب ذا جسامة غير عادية

الأمر الثالث: وفي ضوء ما يحققه جهاز التدريب من نتائج في علاج العيوب السلوكية للفرد المدرب فإنه يعطي في النهاية تقييمه لقدرة الفرد والمهام التي تناسب حالته السلوكية.

وفيما يلي نحاول أن تزيد الأمور الثلاثة السابقة توضيحا بما يعطي قدرا من التفصيل في صورة مقترحات لتطوير برامج التدريب الأمني بما يحقق الهدف النهائي لكل منها، ونخصص لكل امر من الأمور الثلاثة السابقة فقرة مستقلة.

**أولاً: تطويع برامج التدريب لكشف العيوب السلوكية للأفراد:**[15]

لاشك أن الشخصية البشرية التي تنشأ متأثرة بالعديد من الغرائز والأحاسيس والكثير من عوامل البيئة والتوارث لا يمكن ان تنشأ بصورة متكاملة في السوية والاستقامة، ومن ثم كثيرا ما تعتريها بعض النقائص المتغايرة في القوة والضعف ينجم عنها عدد من العيوب السلوكية المرتبطة بها، ولا يهتم الجهاز التدريبي الأمني بإصلاح كافة هذه العيوب السلوكية وانما يهتم فقط بكشف واصلاح عدد من العيوب التي تؤثر سلبا في اداء رجل الأمن لمسئولياته الشرطية المختلفة، ومن هذا المنطلق فإن جهاز التدريب يجب أن يحرص على كشف تلك العيوب التي تتعارض مع الصفات التي يجب توافرها في رجل الأمن والتي يؤدي اهتزازها وعدم ثباتها في شخصية الفرد الى اهتزاز مماثل في ادائه لمسئولياته الأمنية

وفي ضوء المعطيات السابقة فإن من أهم العيوب السلوكية التي يجب على الجهاز التدريبي كشفها في الفرد المدرب شرطيا تلك العيوب الخطيرة والتي نبلورها في النقاط الآتية مع اعطاء تصورنا لسبل كشف كل عيب منها من خلال أداء متطور لبرامج التدريب العادية وذلك على التفصيل التالي:

**١ ـ الجبـــــــن:**

وهو نقيض الشجاعة التي هي من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها رجل الشرطة ويعتبر الجبن عيباً خطيراً يمس قدرة الشرطي مساسا سلبيا مؤثرا في الاضطلاع بمهام الشرطة التي تحفها المخاطر الجمة في كثير من المواقف.

وتعتبر اختبارات الثقة كاجتياز الحواجز الخطرة، والتكليف بالحراسة الليلية في مناطق منعزلة، وتدريبات ركوب الخيول، وتدريبات كلاب الحراسة، واقتحام الحواجز النارية خير وسيلة لكشف حالات الجبن بين الأفراد، وهي تتكشف عندما يحجم الفرد عن أداء هذه التدريبات او يقدم أعذارا واهية في محاولة للتهرب منها.

**٢ ـ التهــــور:**

وهو عيب يختلط أحياناً مع صفة الشجاعة وإن كان من المهم التفرقة بينهما ، فبينما الشجاعة صفة يجب تحلي رجل الشرطة بها فإن التهور عيب يجب علاجه منه لما قد يفضي اليه من خسائر بشرية ومادية قد يكون الفرد نفسه هو أول ضحاياها.

وتتمثل أهم وسائل كشف هذا العيب في التدريبات الميدانية التي تتبع مراقبة كيفية تصرف الفرد ازاء المشاكل الميدانية الواقعية ، ويمكن كشفه نظرياً من خلال برامج مواجهة المواقف المختلفة التي يفترض فيها المدرب موقفا ما ويطلب من الأفراد الإجابة عن كيفية مواجهته.

**٣ ـ الخوف من الأماكن العالية أو المظلمة أو الضيقة:**

وهي عيوب شائعة في كثير من الأفراد.. وتترك حاليا دون جهد لعلاجها وندعها للصدفة المحضة لكشفها رغم تأثيرها السلبي الواضح على أداء المهام الشرطية المختلفة.

ويعتبر كشف هذه العيوب من خلال برامج التدريب العادية أمراً ميسوراً حيث يكفي أن نلاحظ الأفراد خلال أدائهم مهام اجتياز الحواجز العالية أو القيام بخدمات الحراسة الليلية في أماكن مظلمة أو اقتحام الحواجز من خلال الخنادق والأنابيب لكشف المصابين بها والذين يحجمون عادة عن أداء مثل هذه الترتيبات ويختلقون مختلف الأعذار للهروب منها.

**٤ ـ الخجل والانطواء وعدم القدرة على مواجهة الجماهير:**

وهي عيوب تتناقض مع المهمة الاجتماعية لرجل الشرطة التي تحتم عليه الاحتكاك المستمر والتعامل مع الجماهير الأمر الذي يؤدي الى فشل الفرد المصاب بهذه العيوب في انجاز مهامه ومسئولياته بنجاح.

ويأتي كشف هذه العيوب السلوكية عن طريق مراقبة المدرب لمجموعة الأفراد الموضوعين تحت قيادته لكشف وتحديد العناصر التي تبتعد بطبيعتها عن التجاوب مع الأحداث العامة أو المشاركة في الأحداث الاجتماعية المختلفة أو المشاركة في المناقشات العامة، كما تتضح هذه العيوب في المواقف التي يكلف فيها الفرد لالقاء عروضه عن موضوع طلب منه شرحه على جمهور من زملائه والاجابة على تساؤلاتهم بشأنه، فنجده متلعثما هيابا يتصبب عرقا من مجرد هذه المواجهة الصورية للجماهير مع زملائه، ويتأكد تحقق هذا العيب بتكرار هذه المظاهر مع تكرر تكليف الفرد بهذه المهام.

**٥ ـ ضعف الشخصية واهتزازها:**

يمثل ذلك عيباً خطيراً في فرد قد تفرض عليه ظروف مسئولياته الشرطية أن يكون قائداً للموقع الذي دفعته الظروف الوظيفية اليه يدعوه حسمه الى اتخاذ القرار السليم القاطع دون تردد قد يسفر اذا حدث عن عواقب وخيمة، ويكتشف هذا العيب في الأفراد عن طرق مراقبة مدربهم لتصرفاتهم السلوكية حال ادائهم لبرامجهم التدريبية وكيفية مواجهتهم للمسئوليات التي قد يكلفون بها او من خلال علاقاتهم مع زملائهم فمن خلال ذلك يستطيع المدرب ان يتعرف على الأفراد الذين يأتون بتصرفات غير عادية تخالف المجرى العادي للتصرفات في مثل هذه المواقف التي يتعرضون لها أو أولئك الذين يتلعثمون أو يقعون في اضطراب عظيم لمجرد أنهم أمام خيارات متفرقة

**٦ ـ ضعف التركيز والذاكرة والملاحظة:**

تعتبر عيوب مؤثرة سلباً خاصة في الأعمال الشرطية بصفة عامة وأعمال البحث الجنائي والسياسي بصفة خاصة، وهي بلاشك عيوب سلوكية بالدرجة الأولى تنبع جميعها من

سطحية الجهد الذهني للفرد حيث يتعود على المرور بما يقع بمحيطه من حوادث مروراً سطحياً عابراً لا يثبت منه في ذهنه الاّ قدر ضئيل لا يسمن ولا يغني من جوع، مما يمثل عيبا في فرد يواجه عملا يقتضي مراجعة وتثبت لكل صغيرة وكبيرة تمر خلال الأحداث التي يعنى بمتابعتها أو بحثها.

وكشف هذا العيب يأتي من خلال الاختبارات التدريبية على الملاحظة والتركيز والتذكر حيث يمر شخص مرورا عابرا أمام الأفراد يطلب من كل منهم الاجابة على اسئلة محددة تتصل بشكله وزيه وتصرفاته خلال ظهوره أمامهم الى غير ذلك من الاختبارات التي تستهدف تقييم قدرة الفرد المدرب في هذه المجالات[١٦]

## ٧ ـ العيوب الخلْقية المختلفة:

وهي من أكثر العيوب صعوبة في الكشف عنها نظراً لما يبديه الأفراد المصابون بها من حرص في سترها لما تمثله من نقائص جوهرية تمس سمعة الفرد ورجولته فضلا عن تعارضها مع العقائد والتقاليد، ورغم هذه الصعوبات فإن الأثر الخطير الذي ينجم عنها على فرد يضطلع بعمل شرطي يستوجب بشدة العمل على كشف الأفراد المصابين بها.

ويعتمد كشف هذه العيوب الخطيرة بالدرجة الأولى على وضع اصابة الفرد بهذا العيب كاحتمال قائم لدى المدربين، ومن ثم فإن ملاحظة تصرفات الأفراد من هذه النواحي يصبح امرا لا مفر منه لكشف اية انحرافات بينهم، ويبرز ذلك بصفة خاصة بالاهتمام بفحص اية شكاوى أو بلاغات عن تصرفات منحرفة بدقة وعدم التردد في مواجهتها بالاجراءات الجادة لابعاد المصابين بمثل هذه العيوب السلوكية الخطيرة عن التجمع التدريبي واخضاعهم بعد ذلك للعلاج السلوكي المناسب.

ومن مجمل الأساليب التي عرضناها لكشف العيوب المشار اليها في البنود السابقة تبرز الأهمية القصوى لقيام المدرب بالمراقبة الدقيقة لتصرفات الأفراد الذين يتولى تدريبهم وتسجيل ملاحظاته أولاً بأول في سجل يخصصه لكل فرد منهم، وهي مهمة لن يتسنى القيام بها بالدقة المطلوبة الا اذا لاحظنا اقتصار عدد الأفراد على عدد محدود يتيح للقائم بالتدريب تغطية هذه المسئولية في فاعلية وجدية

بعد استعراضنا أساليب كشف العيوب السلوكية من خلال تطويع برامج التدريب، فأننا ننتقل الى توضيح الأساليب العلاجية التي يمكن ادماجها في البرامج التدريبية لاصلاح هذه العيوب أو التخفيف من حدتها بما يحد في النهاية من آثارها السلبية وهو ما نوضحه في الفقرة التالية

**ثانياً: تطويع برامج التدريب الأمنية لخدمة أساليب العلاج:**

رأينا أن العيوب السلوكية التي قد تصيب الفرد تتراوح شدتها بين عيوب خفيفة تعالج بأساليب علاجية يمكن أن يقوم بها القائم بالتدريب دون معاونة من اخصائي واخرى عيوب شديدة لا تفلح لعلاجها جهود القائم بالتدريب ويجب ان يتدخل اخصائي لعلاجها، ولاشك ان تناول سبل العلاج التي تحتاج الى أخصائي للعلاج السلوكي تخرج عن نطاق بحثه الشرطي هذا وتدخل في نطاق الدراسات النفسية السلوكية المتعمقة، ولذلك نكتفي في هذا المجال بالاشارة الموجزة التي عرضنا فيها أهم الأساليب العلاجية المطبقة كدفعة تثقيفية عامة لابد منها لتكامل موضوع البحث.

وتدعو الحقيقة السابقة الى ان البناء التنظيمي لأي جهاز تدريبي أمني يجب أن يتضمن وظيفة لطبيب نفسي سلوكي متخصص في علاج العيوب السلوكية حيث تحال اليه حالات الأفراد التي استعصت على جهود القائمين بالتدريب ضمن تنفيذهم لبرامج التدريب المطوعة لتقديم العلاج المبدئي للعيوب السلوكية، وبحيث يحدد القائمون بالتدريب الحالات التي يجب احالتها للأخصائي في ضوء نتائج محاولاتهم لعلاجها

تأسيسا على ما تقدم.. فإننا سوف نحاول أن نعرض تصورنا لتطويع برامج التدريب العادية لعلاج العيوب الخفيفة التي يمكن التغلب عليها من خلال جهود القائمين بالتدريب بالاضافة الى تحديد العيوب الشديدة التي يحال المصابون بها ألى الأخصائي النفسي لعلاجها

وفيما يلي نبلور تصورنا لتطويع برامج التدريب لتحقيق الأهداف السابقة من خلال البنود التالية:

### ١ ـ إعلام القائمين بالتدريب بفن العلاج السلوكي وتدريبه[illegible]
### الأولية:

إن فاقد الشيء لا يعطيه ومن هذه الحقيقة فإن القائم بالتدريب الذي [illegible]
العيوب السلوكية ولا يدري شيئا عما أحرزه التقدم العلمي من نجاح في علا[illegible]
المختلفة لن يستطيع مطلقا أن يكتشف شيئا من العيوب السابق توضيحها و[illegible]
امامه الأفراد الأصحاء والمصابون ولن يقدر على تنفيذ شيء من برامج ا[illegible]

وتأسيسا على ذلك.. فإنه يصبح من الأمور الحيوية أن نهتم باديء ذي بد[illegible]
جرعة تعليمية مبسطة لجميع من يتولون مسئولية تنفيذ البرامج التدريبية [illegible]
مستوياتها بعلم العلاج السلوكي وتدريبهم على الأساليب العلاجية الأولية التي تقع عليهم
مسئولية تنفيذها على الأفراد المصابين.

### ٢ ـ تحجيم عدد الأفراد المدربين في الدورات التدريبية:

من استطراداتنا السابقة نلمس أن أهم وسيلة لكشف العيوب السلوكية السابق استعراضها تكمن في دقة المراقبة لتصرفات الأفراد أثناء تنفيذهم لبرامج التدريب ولن يتاح ذلك الا اذا كان تعداد الأفراد المدربين مناسبا لتعداد القائمين بالتدريب بالصورة التي تكفل القيام بهذه المهمة بفاعلية وجدية

والواقع أن هذه الحقيقة تغيب في كثير من الأحيان بسبب تضخم تعداد الأفراد الخاضعين للتدريب، وكنموذج لذلك نجد أن تعداد المقبولين بكليات الشرطة في بعض البلدان العربية يصل حاليا الى المئات في الدفعة الواحدة، بينما يتجاوز تعداد الأفراد الملحقين بأقسام قوات الأمن من الجنود الآلاف، والى جوار ذلك نجد أن القائمين بالتدريب لا يتناسب تعدادهم مع هذه الأعداد الضخمة.

وبالمقارنة مع الوضعية السابقة فإننا نجد أن كلية الشرطة الفرنسية لا يتجاوز عدد المدربين فيها لتولي وظائف الضباط المحققين المائة والعشرين بما فيهم المبعوثون من الدول الأجنبية، ولا يتجاوز عدد المدربين لتولي الوظائف الشرطية النظامية المائة والخمسين ، وفي



... التعداد السابق ذكره الأمر الذي ... الس... للقائمين بالتدريب.

...بالأ... التدر... يح فرصة محققة لتقسيمهم الى ...د ك... ها مسئ... ذ برامج تدريبها بالصورة التي ...للقا... كانية ... ات وسلوكيات الأفراد الخاضعين ...يتيح ... الي ا... فعل... السابق توضيحها خاصة المتصلة ...لعيوب السلوكي... ناحية ... يح ايضا امكانية تنفيذ اساليب علاجها في حدود قابلية ... للاستجابة لجهود القائم بالعلاج، وبغير تحقق هدا البعد ... فإن نجاح ال... بي في كشف العيوب السلوكية وعلاجها سيكون مرجوحا ...صورة قاطعة.

**٣ ـ تصنيف الأفراد ...يا في مجموعات بصورة تخدم أساليب علاج عيوبهم السلوكية:**

إن توزيع الأفراد بعد قبولهم ضمن الدورات التدريبية المختلفة يتم عادة بصورة عشوائية وثابتة، بمعنى ان هذا التوزيع يتم دون دراسة مسبقة للأفراد ولا ضمن قواعد محددة، كما أنه يستمر دون تغيير منذ بداية الدورة التدريبية وحتى نهايتها.

ونحن اذا قبلنا التوزيع العشوائي كمرحلة تنظيمية أولية، الا أنه بعد فترة من التدريب يتم تحديد تقريبي لحالة الأفراد من ناحية عيوبهم السلوكية، وفي ضوء ما أوضحنا من أساليب العلاج الأولي لهذه العيوب خاصة تلك المتصلة بعلاج العيب السلوكي عن طريق خلق الجماعات فإن الحاجة لإعادة توزيع الأفراد حسب حاجاتهم يصبح مطروحا بشدة وذلك بهدف إعادة التسكين السليم للأفراد بما يحقق ويساعد على علاج عيوبهم السلوكية المكتشفة.[١٧]

وتأسيساً على الحقيقة السابقة فإن ثبات توزيع الأفراد طوال فترة التدريب يصبح خطأ لابد من تلافيه، صحيح أن اعادة التوزيع سوف تقتضي جهداً تنظيميا كبيراً من جهاز اداري أمني يتمثل في الوصول بالفرد المدرب الى اقصى درجات الصحة النفسية والفنية والجسمية.

### ٤ ـ تكثيف الاتصالات غير الرسمية بين القائمين بالتدريب والأفراد المدربين:

نعني بالاتصالات غير الرسمية اللقاءات والمقابلات التي تتم بعيدا عن برامج التدريب الرسمية، أي خلال فترات الراحة أو تناول الطعام أو خلال البرامج الترفيهية أو في المناسبات الفردية المختلفة، حيث تؤدي الروح غير الرسمية للقاء الى مزيد من التقارب التلقائي بين الأفراد والقائم بالتدريب بسهل كثيرا من تجاوب الفرد المصاب بعيب سلوكي مع معطيات البرنامج العلاجي.

ونرى أنه من الواجبات الأساسية للقائم بالتدريب أن يخلق مثل هذه الاتصالات بكل السبل وأن يحرص على الحضور والتواجد بها بخطة مسبقة يرمي من ورائها تحقيق أسلوبي «التعلم والمناقشة» ولعلاج العيوب السلوكية التي قد يكتشفها لدى أفراد مجموعته وقد سبق أن أشرنا تفصيلاً الى هذين الأسلوبين.

ولاشك في أن الجو غير الرسمي الذي يسود مثل هذه الاجتماعات سوف يزيل كثيراً من الحواجز التي تعيق عادة تقبل المصاب بالعيب السلوكي لأساليب العلاج كما أن المشاركة المحتملة والمدروسة من باقي أفراد المجموعة بالرأي المساند سوف تساعد على اقناع الفرد المفود بصحة الرأي والنقاش الموجه اليه وذلك في حالة اللقاءات الجماعية

### ٥ ـ توفير المعلومات الدقيقة عن الأفراد المصابين بعيوب سلوكية:

تغطي هذه التوصية بعداً هاماً من أبعاد العلاج السلوكي والذي يبنى اساساً على البواعث والدوافع التي تقود الفرد الى التصرف المعيب كما سبق أن قدمنا، لذلك فبعد أن يكتشف القائم بالتدريب عيبا سلوكيا في الفرد فيجب استيفاء قدر كبير من المعلومات عن الفرد المصاب تتجاوز تلك التي تسجل عادة في ملفات الأفراد العاديين.

وتلقى التوصية السابقة على جهاز التدريب مسئولية الاهتمام الدقيق بالمراجعة والتأكد من صحة البيانات الأساسية والروتينية التي يحتملها ملف الفرد المدرب وأن توسع هذه المعلومات بحيث تشتمل على معلومات مفصلة عن خلفيات البيئة الأسرية والبيئة الاجتماعية للفرد، بالاضافة الى سجل كامل بالجزاءات الموقعة عليه قبل التحاقه بالتدريب بصورة توضح نوعية المخالفة التي استحق عليها الجزاء، بالاضافة الى سجل أعماله البارزة في حياته

العملية، وهي في مجملها تمثل اضافات على المعلومات الروتينية التي تسجل عادة عن الأفراد المقبولين.

وفي حالة تكشف عيب سلوكي في الشخص المدرب فإن معلومات اخرى تزيد عن المعلومات السابقة وتتصل اساسا بالعيب المكتشف يجب استيفاؤها من الفرد نفسه بالتفصيل السابق ذكره بهذا الشأن عند دراستنا لأساليب العلاج في المبحث الأول من هذه الدراسة

**٦ ـ تنويع برامج التدريب حسب الحالة العلاجية للأفراد:**

تمثل هذه التوصية منطلقاً محورياً في مجال تطويع برامج التدريب الأمني لمعطيات علم العلاج السلوكي، ذلك انه اذا كنا قد آمنّا بأن هناك امكانية لكشف العيوب السلوكية وعلاج البسيط منها من خلال تطوير برامج التدريب، فإن النتيجة البديهية لذلك تتمثل في أن برامج التدريب العادية أو الموحدة لن تكون ذات أثر موحد على قطاع الأفراد المدربين والذين تتباين انماط سلوكهم حيال المواقف المختلفة

وتأسيساً على الحقيقة السابقة فإن تنويع برامج التدريب طبقا للحالة السلوكية للفرد وما قد يصيبها من عيوب سلوكية مكتشفة يصبح ضرورة ملحة كمدخل جوهري لتطويع هذه البرامج لعلاج العيوب المكتشفة.

ولنعطي مثلاً لذلك الفرد الذي يصيبه عيب الخوف من الأماكن المظلمة أو الضيقة أو المرتفعة فإن الحاقه بدورة البرامج العادية للتدريب والتي تدفعه بالحاح الى مواجهة المواقف السابقة سوف تفضي بدون شك الى عواقب وخيمة تتمثل في تزايد عقدة هذه الأماكن في نفسية الفرد المصاب بصورة قد تعقد من اجراءات علاجها.

وعلى العكس فإن رسم برنامج خاص يتدرج بالفرد في مواجهة العواقب التي تمثل عقدة العيب السلوكي فيه فإنه غالبا ما يشفى من هذه العقدة من خلال تطبيق الأساليب العلاجية التي سبق تقديمها مثل التعلم والمناقشة والتدرج في مواجهة المواقف بصورة تمكنه من الإقدام عليها دون وجل أو خشية.

ونضيف الى ما تقدم بأن العيوب السلوكية المستعصية على الأساليب الأولية للعلاج والتي يعهد بها الى طبيب نفسي متخصص قد تقتضي بناء على تعليمات الطبيب المعالج برامج تدريبية خاصة طبقاً لحالة الفرد المعالج وهي حقيقة تؤكد أيضاً الحاجة الى تنويع وتعدد برامج التدريب طبقاً لحالة الفرد[١٨].

**ثالثاً: تقويمجهاز التدريب لقدرة الفرد وتحديده المهام الشرطية التي تتناسب مع حالته السلوكية:**

يمثل هذا العمل الثمرة الحقيقية لجهود جهاز التدريب المطور بمداخيل العلاج السلوكي فمن خلال اكتشافه للعيوب السلوكية وبذله الجهد لعلاج هذه العيوب ونجاحه الجزئي أو الكامل في هذا المجال فإنه يستطيع وبصحة أن يتلمس القدرة الحقيقية للفرد وبالتالي يستطيع أن يحدد المهام التي تناسب حالة الفرد السلوكية.

ويأتي هذا العمل في ختام الدورات التدريبية ويجب أن يضطلع به رئيس كل مجموعة من الأفراد في صورة تقرير تفصيلي يحدد فيه بدقة العيوب السلوكية التي اكتشفت في الفرد ومراحل العلاج التي خضع لها، والنتائج التي أوصل اليها العلاج، وفي ضوء ذلك يحدد رأيه في المسئوليات التي يصلح الفرد للاضطلاع بها لتوافقها مع العيوب السلوكية التي لم يتسن علاجها وفي نفس الوقت يحدد أيضاً المسئوليات التي تتعارض مع حالتهم السلوكية ويحذر بالتالي من اسنادها اليهم.

ولضمان حجب التأثير السلبي لهذه التقارير على الأفراد المصابين، فإنه يوصي عادة بأن تخضع عمليةتداول هذه التقارير للسرية المطلقة المتبادلة بين جهاز التدريب وجهات العمل الميداني للأفراد والتي يلقى عليها بعد ذلك أن ترتب الوظائف والمسئوليات التي يعهد للفرد بها في ضوء الآراء الواردة بالتقرير بما يكفل نجاح الفرد في أدائها دون تأثير سلبي لعيبه السلوكي.

## خلاصـــة البحـــث

نختتم هذا البحث بإبراز لعدد من الحقائق الهامة نرى توضيحها باعتبارها بلورة لخلاصة ما قدمناه من دراسة.. ونصيغ هذه الحقائق في النقاط التالية:

أولاً : إن تسرب أفراد من المصابين بعيوب سلوكية ضمن الأفراد المقبولين للعمل الشرطي بشتى مستوياته الميدانية والوسطى والقيادية أصبح حقيقة واقعة لا مناص من قبولها حيث تدفع اليها نمطية توحيد قواعد الاختيار، ومرجوحية الفحوص النفسية الأولية في اعطاء نتائج مؤكدة فضلاً عما يمثله عامل انتشار العيوب السلوكية بين الشباب المعاصر كظاهرة عامة وهم المعين الذي تستقي منه الشرطة أفرادها.

ثانياً: إن إصابة الفرد ببعض العيوب السلوكية لا يشكل مانعاً من اضطلاعه بالمهام الشرطية ولكنها مهام يجب أن تختار بعناية بحيث تتوافق مع حالة الفرد السلوكية، وهو الأمر الذي قد يستدعي اقصاء الفرد المصاب كلية عن أداء عدد من المهام المتعارضة مع حالته السلوكية.

ثالثاً: إن علم العلاج السلوكي كعلم حديث نسبياً يختلف في أساليبه وقواعده عن علم التحليل النفسي، قد تطور بحيث أصبح يقدم في مجال العيوب السلوكية أساليب فعالة لعلاج هذه العيوب، وأنه في كثير من الحالات يمكن للقائمين بالتدريب من غير الأطباء المتخصصين في الطب السلوكي أن ينفذوا عددا من هذه الأساليب لعلاج العيوب السلوكية السطحية دون أي أضرار تذكر على نفسية الفرد المعالج.

رابعاً: في ضوء الحقائق السابقة فإن تطوير برامج التدريب الأمني يصبح ضرورة ملحة قصد جعل هذه البرامج وسيلة فعالة لكشف العيوب السلوكية للأفراد أثناء تنفيذ البرامج، ثم محاولة رسم برامج تدريبية متنوعة تستهدف علاج هذه العيوب باستخدام بعض اساليب العلاج السلوكي المعروفة والتي يجب ان يدرب عليها القائمون بالتدريب بعد اعطائهم جرعة اعلامية مبسطة عن علم العلاج السلوكي

خامساً: إن احتمالات عمق العيب السلوكي وتعذر علاجه من خلال جهود القائم بالتدريب عن طريق برامج التدريب المطورة يدفع الى ضرورة وأهمية الحاق طبيب نفسي متخصص في وحدات التدريب تحال اليه مثل هذه الحالات للاطلاع بعلاجها بأساليب العلاج السلوكي التي تقتضي مباشرتها بواسطة طبيب متخصص.

سادساً: تتبلور الثمرة الأساسية من جهود جهاز التدريب في هذا المجال في صورة تقرير يتم من خلاله تقييم الفرد المصاب بالصورة التي توضح بدقة نوعية المسئوليات الشرطية التي يمكن ان يغطيها الفرد في ظل حالته السلوكية، وتلك التي يوصي بعدم تكليفه بها لتعارضها مع العيب السلوكي الذي لم يتسن علاجه منه.

ختاماً لهذا البحث .. فإنه مما لاشك فيه أنه اذا أمكن لجهاز التدريب النجاح في هذه المهمة الصعبة فإنه سوف يضمن وسيلة فعالة تواجه النقائص المترتبة على التسرب الواقعي لأفراد مصابين بعيوب سلوكية ضمن جهاز الأمن سواء عن طريق كشف هذه العيوب والنجاح في علاجها أو عن طريق تحذير القادة من العيوب التي تصيب الأفراد ولم يتسن علاجها بما يضمن في النهاية توزيعا سليما للوظائف على الأفراد استرشادا بما كشف عنهم من حقائق. الأمر الدي يؤكد الانجاز السليم لأهداف الأمن المبتغاة من اجهزة الشرطة

# الهوامــــــش

1 - Brown J. A. C., Techniques of persuasion form Propaganda to Brain Washing, 1968. P. 31.

٢ ـ الدكتور عبدالرحمن العيسوي. اتجاهات جديدة في علم النفس الحديث. دار النهضة. ١٩٨٢م. ص: ٤.

3 Samuel M. Turner, Karen S., Henry E,. Handbook of Clinical Behavior Therapy, wiley series of personality processes, 1981. PP. 527 568.

4 Wolpe and Lazarus., Behavior Therapy Techniques, a Guide to the Treatment of Neuroses, Oxford Perganon, 1966, P: 82.

٥ ـ الدكتور عبدالرحمن محمد عيسوي. مرجع سابق. ص: ٩٢

6 Samuel M. Turner, OP Cit, P. 500.

7 Wolpe and Lazarus, OP Cit, P. 95.

8 Samuel M Turner, OP. Cit, P. 665.

٩ ـ الدكتور عبدالعزير القوصي. أسس الصحة النفسية مكتبة النهضة المصرية ١٩٦٩ ص: ٤٨.

١ ـ من أشهر العلماء الذين قاموا بمثل هده التجارب العالم السوفييني ايفان بافلوف والذي أجرى تجاربه على الكلاب بحساب كمية ما تفرزه من لعاب احداث اثار مصطنعة لغريزة تناول الطعام. مشار اليه بمرجع ادوار د. س. علم النفس العام ١٩٦٩م.

11 Melvin zax, George Striker, The Study of Abnormal Behavior, the Macmillan Company, New York 1968, P: 405.

١٢ ـ راجع شرحا مفصلا لكيفية التمرين على الاسترخاء في مؤلف الدكتور عبدالرحمن العيسوي. المرجع السابق. ص: ٢٨٧ وما بعدها.

13 Melvin Zax, OP Cit, P 249.

١٤ ـ ولب ولازاريوس. المرجع السابق. ص: ٩٥

١٥ ـ راجع عرضنا لأساليب تحديد مظاهر السلوك السوي والمعيب في «ملفن راس». و جورج ستريكر المرجع السابق.. ص: ٣٠ وما بعدها.

١٦ ـ تمارس مثل هذه التدريبات بصورة دورية ومفاجئة ضمن برامج التدريب العادية لكلية الشرطة الفرنسية كوسيلة لتقييم الأفراد المدربين في هذه المجالات وكعلاج لعيوبها.

١٧ ـ يوسف ميخائيل أسعد. التربية لمجتمع متحرر دار نهضة مصر. ١٩٧٩ ص: ٩٩

١٨ ـ راجع عرضنا مفصلا لأساليب تعديل السلوك في مؤلف ملفن راس. و جورج ستريكر السابق الاشارة اليه صفحة ٤٣٥ وما بعدها.

# المراجـــــــــع

## أولاً: المراجع الأجنبية:


1 Crown J. A. C., Techniques of Persuasion from Propaganda to Brain Washing, 1963.
2 - Melvin Zax, George Striker, The Study of Abnormal Behavior, the Macmillan Company, New York 1968.
3 - Samuel M. Turner, Karen S., Henry E., Handbook of Clinical Behavior Therapy, 1981. Wiley Seriies of Personality Processes.
4 Wolpe and Lazarus: Behavior Therapy Techniques, a giude to the Treatment of New Uses, Oxford, Perganon 1966.


## ثانياً: المراجع العربية:


١ - اتجاهات في علم النفس الحديث. الدكتور عبدالرحمن محمد العيسوي. دار النهضة العربية للطباعة. ١٩٨٢م.
٢ - التربية لمجتمع متحرر. يوسف ميخائيل أسعد. دار نهضة مصر للطبع والنشر ١٩٧٩م.
٣ - أسس الصحة النفسية. الدكتور عبدالعزيز القومي. مكتبة النهضة المصرية ١٩٦٩م.

# ■ مراجعات الكتب

**كتاب:**

# تصميم نظم التدريب والتطوير

تأليـــــف: وليم ر تريسي(*)

عرض: الدكتور سعد أحمد الجبالي(**)

المقدمـــــــــة:

تَــــمّ تقسيم هذا العرض الى خمسة أجزاء.. وهي كمايلي بالترتيب: نبذة عن المؤلف، القراء المستهدفون، وصف الكتاب، عرض موجز لمحتويات الكتاب، ثم تعليق على الكتاب. وسيخصص الجزء الأكبر من العرض لموجز محتويات الكتاب، ويتم استعراضها فصلا بفصل وذلك لإعطاء القارىء فكرة جيدة عن هذه المحتويات، مع اجراء الربط اللازم بين الفصول كلما كان ذلك ضروريا.. أما التعليق فيبرر مزايا الكتاب، وأوجه قصوره، وذلك من وجهة نظر معد العرض.

## نبذة عن المؤلف:

المؤلف حاصل على درجة الدكتوراه في التربية.. وله خبرة عملية طويلة في مجال التدريب تتضمن عمله كمستشار تعليمي في مركز ومدرسة التدريب التابعة لوكالة الأمن لجيش الولايات المتحدة الأمريكية في فورت ديفنز ماسشوستس، والتي من خلالها نبعت فكرة

(*) Tracey, William R., Designing Training and Development Systems, New York. AMACON, 1984.

(**) عضو هيئة التدريس بكلية التجارة بجامعة قناة السويس.

استخدام أسلوب النظم في اعداد وتحقيق صلاحية نظم التدريب والتطوير، وكان ذلك منذ حوالي ربع قرن، والدكتور تريسي له مؤلفات اخرى في مجال التدريب منها.. ادارة نظم التدريب والتطوير سنة ١٩٧٤م ومعايير تطوير الموارد البشرية سنة ١٩٨١م، والدكتور تريسي هو المراجع لواحد من أحدث الكتب الشمولية في مجال ادارة وتطوير الموارد البشرية، والذي يقع في ١٥١٠صفحات، وقد تم نشره في عام ١٩٨٥م، وقام بنشر الكتب سالفة الذكر نفس ناشر الكتاب المعروض.

## القراء المستهدفون:

يستهدف الكتاب النوعيات التالية من القراء:

- العاملون في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية على كافة المستويات، وفي كافة التخصصات.
- المدير ومن في مستوى الادارة الوسطى، ومستوى الادارة العليا، والاستشاريون الذين يقع على عاتقهم مهمة تقييم مدى مساهمة نشاط التدريب والتطوير في تحقيق أهداف المنظمة.
- الدارسون وطالبوا العلم في مجال التدريب والتطوير

## وصف الكتاب:

الكتاب مقسم الى ثمانية عشر فصلاً تقع في ٤٨٦ صفحة، اضافة الى مقدمة وملحقين وكشاف موضوعي.

## عرض موجز لمحتويات الكتاب:

الفصل الأول:

يعتبر هذا الفصل والفصلين التاليين فصولا تمهيدية تهيىء القارىء لاستيعاب محتويات بقية الفصول، ويتناول هذا الفصل أبعاد التدريب والتطوير، ويبدأ بمناقشة مفهوم التدريب والتطوير، ثم يستعرض أنواعا من برامج التطوير هي: التطوير التنظيمي، تطوير أعضاء الادارة العليا، التطوير الاداري الاشرافي، وتطوير الباحثين والمشرفين العلميين، ثم

ينتقل الفصل الى استعراض أربعة عشر نوعا من برامج التدريب الرسمي هي: البرامج التعريفية والتمهيدية، برامج التدريب على المهارات والتدريب الفني، برامج معالجة البيانات والحاسب الآلي، برامج تدريب وكلاء ورجال البيع، برامج السلامة، برامج الاتصال، برامج ربط الثقافات، برامج تأكيد الذات، برامج الحل الابتكاري للمشكلات، برامج صنع القرارات، برامج آداب الوظيفة برامج التنمية الشخصية، برامج مواجهة الضغط النفسي. برامج تدريب الحساسية

ومن كل نوع من انواع البرامج سالفة الذكر حدد الفصل الشروط الأساسية لنجاحها، ومحتواها واستراتيجيات واساليب التدريب المناسبة لها

والى جانب برامج التطوير والتدريب الرسمي، استعرض الفصل خمسة أساليب للتدريب غير الرسمي هي التدريب على رأس العمل، والتدريب بالتوجيه المباشر، والتدريب عن طريق تناوب الأعمال ولجان ومجالس المديرين تحت التمرين، والتدريب عن طريق العمل كمساعد.

الفصل الثاني:

يستعرض هذا الفصل بعض التحديات والقضايا التي تدور في البيئة الامريكية، مع توضيح تأثيرها على نشاط التدريب والتطوير في المنظمات.

الفصل الثالث:

يستعرض هذا الفصل المفاهيم الأساسية في مدخل النظم، مع استخدام هذه المفاهيم في بناء نظام أو نموذج للتدريب والتطوير يتكون من خمس عشرة خطوة مقسمة الى المراحل التالية: مرحلة تحليل النظام، مرحلة اعداد النظام، مرحلة تحقيق صلاحية النظام، ويحتوي هذا الفصل على ملخص لهذه الخطوات، التي تمت معالجة كل منها بالتفصيل في فصل من الفصول المتبقية من الكتاب، حيث يعالج الفصلين الرابع والخامس خطوات تحليل النظم، اما الفصول من السادس وحتى الرابع عشر فتعالج خطوات اعداد النظام، وتعالج الفصول من الخامس عشر وحتى الثامن عشر خطوات تحقيق صلاحية نظام التدريب والتطوير

الفصل الرابع:

يعالج هذا الفصل الخطوة الأولى من مرحلة تحليل النظم وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، ويبدأ الفصل بتحديد أنواع الاحتياجات التدريبية وهي: احتياجات المنظمة، احتياجات جماعات العمل، احتياجات الأفراد، احتياجات الوظائف، وبعد ذلك يستعرض الفصل اثنتين وعشرين طريقة لتحديد الاحتياجات التدريبية للأنواع الثلاثة الأولى، اضافة الى تحديد المعايير التي تستخدم في اختيار الطريقة المناسبة، وينتهي الفصل بتحديد اجراءات جمع وتبويب وتحليل البيانات الخاصة بتحديد الاحتياجات واعداد التقارير عنها.

الفصل الخامس:

يعالج هذا الفصل الخطوة الثانية والأخيرة في مرحلة تحليل النظام وهي جمع وتحليل البيانات الوظيفية، وقد اعتبر الكاتب هذه الخطوة حجر الزاوية لبقية خطوات اعداد نظام التدريب.. ويحتوي الفصل على شرح لإحدى عشرة طريقة لجمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف ومزايا وعيوب كل منها، الى جانب ذلك فقد استعرض الفصل بالتفصيل خطوات التخطيط لتحليل الوظائف، وخطوات تنفيذ الخطة وتسجيل البيانات.. ولقد تضمنت خطوات التخطيط برنامجا تفصيليا لتدريب محللي الوظائف، وقد ابتكر الكاتب في هذا الفصل اسلوبا لتسجيل البيانات الوظيفية الناتجة عن التحليل اسماه (التقرير سابق الهيكلة) والذي يوضع فيه مسبقاً بعض البيانات العامة المعروفة عن الوظيفة، والتي يتم تعديلها بالحذف أو بالاضافة نتيجة التحليل الفعلي.

وانتهى الفصل باستعراض اجراءات اختيار المهام الحيوية للوظائف لأغراض التدريب الرسمي من خلال أحد عشر معيارا هي: (الشيوع، الغلبة، الصعوبة، الأهمية، التكرار، العملية، امكانية التحقيق، النوعية، القصور، درجة الاحتفاظ بالمهارة، التدريب اللاحق).

الفصل السادس:

يعالج هذا الفصل أولى خطوات اعداد نظام التدريب وهي اعداد المقاييس المعيارية، أي الاختبارات التي يتم بناؤها على أساس معياري يعتمد على متطلبات الأداء الوظيفي المستمدة من تحليل الوظائف، وتستخدم هذه الاختبارات في تقييم اداء المتدربين والرقابة على جودة نظام التدريب.. ولقد وجه هذا الفصل نظر المهتمين بالتدريب الى اهمية استخدام متطلبات الأداء المعياري للوظائف في تقييم اداء المتدربين على أساس اجتياز أو عدم اجتياز هذا المعيار، وأوضح خطورة اللجوء الى الأساليب التقليدية في التقييم التي تعتمد على التقديرات وعلى مقارنة اداء المتدرب بغيره من المتدربين، والى جانب استعراض الفصل لخطوات اعداد المقاييس المعيارية، فقد ناقش خطوات التحليل الاحصائي لنتائج هذه المقاييس.

الفصل السابع:

يستعرض هذا الفصل بالتفصيل المفاهيم والخطوات الخاصة باعداد ادوات التقييم، أي الوسائل التي تستخدم في تقييم مكونات نظام التدريب وتفاعلها، والتي يستفاد عنها فيمايلي:
تحقيق صلاحية النظام، ادخال التعديلات اللازمة على النظام بمجرد اكتشاف مواطن القصور، تعليق اساليب الرقابة على جودة النظام.. ولقد تضمنت ادوات التقييم التي ناقشها الفصل مايلي: مقاييس التقدير ، الاستبيانات، النماذج المقننة للمقابلة.

الفصل الثامن:

يعالج هذا الفصل المفاهيم والمبادىء العامة والاجراءات التي يمكن الاسترشاد بها في اختيار وكتابة أهداف التدريب وتطويره في شكل سلوكي، أي بالشكل الذي يركز على اداء المتدرب.. ولتسهيل مهمة القائمين على اعداد أهداف نظم التدريب والتطوير، تضمن الفصل العديد من الأمثلة عن الأفعال السلوكية التي تستخدم في صياغة عنصر السلوك.. يحتوي

الهدف السلوكي على ثلاثة عناصر هي: عنصر السلوك، عنصر الظروف، عنصر المعيار.. في مجال المعلومات والمهارات العقلية والمهارات الحركية والاتجاهات، كما تضمن الفصل أمثلة عديدة على كيفية الصياغة الصحيحة للعناصر الثلاثة للهدف السلوكي السابق ذكرها.

الفصل التاسع:

يتناول هذا الفصل بالشرح والمناقشة المفاهيم والخطوات الخاصة باختيار الحقائق والمفاهيم والمبادىء والمهارات والعمليات التي تكون محتوى نظام التدريب.. استنادا الى متطلبات الأداء الوظيفي والأهداف السلوكية، وقد ضرب الكاتب أمثلة على المحتوى الخاص بالعديد من الوظائف، والى جانب اختيار المحتوي تناول الفصل كيفية تنظيم وسلسلة المحتوى لتحقيق أفضل تعلم ممكن للمتدرب، وقد استعرض الفصل في هذا الصدد خمسة انواع للسلسلة هي: الترتيب المنطقي، الترتيب الذي يرتكز حول المشكلات، الترتيب الوصفي، الترتيب حسب تسلسل الأداء الوظيفي، الترتيب النفسي، كما يبين الفصل تأثير العلاقة بين الأهداف وما تنطوي عليه من محتوى على عملية السلسلة وما اذا كانت هذه العلاقة مستقلة أو تابعة أو مساندة.

الفصل العاشر:

يستعرض هذا الفصل بالشرح والمناقشة المستفيضة لاختيار استراتيجية التدريب والوسائل المساعدة المناسبة كأحد مكونات نظام التدريب، وقد عرفت الاستراتيجية بأنها تتكون من طريقة تدريب أساسية، وطريقة مساندة، الى جانب اطار تنظيمي لتوزيع المتدربين وتكليف المدربين، وجهاز وسيط، لتسهيل مهمة القارىء في عملية الاختيار، بدأ الفصل بمناقشة عوامل اختيار استراتيجية التدريب المناسبة وهي: أهداف التدريب، المحتوى، مستوى المتدربين، عدد ونوعية كفاءات المدربين، امكانات التدريب المتاحة، الوقت، التكاليف.. تلى ذلك استعراض لعشرين طريقة من طرق التدريب من حيث تعريفها وافضل مجالات استخدامها، ومزاياها وعيوبها، ثم استعرض الفصل الأطر التنظيمية لتوزيع المتدربين وتكليف المدربين وهي: الاطار العشوائي، الاطار المتجانس، فرق التدريس، فرق التعلم،

وبالنسبة لكل اطار تم تحديد استخداماته ومزاياه وعيوبه، وانتقل الفصل الى استعراض أربعة انواع من الأجهزة الوسيطة وهي: آلات التدريس، نظم استجابات المتدربين، الحاسب الآلي في مجال التعلم، التلفاز التعليمي بأنواعه المختلفة.. وبالنسبة لكل جهاز ناقش الفصل استخداماته ومزاياه وعيوبه.

وبعد استكمال عرض المعلومات التعريفية السابقة عن مكونات استراتيجية التدريب، عالج الفصل خطوات اختيار الاستراتيجية الأساسية المناسبة، والاستراتيجية البديلة في حالة عدم توفر امكانات استخدام الاستراتيجية الأساسية، الى جانب ذلك فقد ضرب الفصل أمثلة عديدة عن كيفية استخدام المعايير السابق ذكرها في عملية اختيار الاستراتيجية الأساسية والبديلة وانتهى الفصل بعرض الأنواع المختلفة لوسائل التدريب المساعدة، واستخداماتها ومزاياها وعيوبها، اضافة الى اجراءات اختيار الوسيلة أو الوسائل المناسبة.

الفصل الحادي عشر:

يعالج هذا الفصل كيفية اعداد المواد التدريبية وتحقيق صلاحيتها، وتأخذ عملية اعداد المواد التدريبية نواتج الخطوات السابقة لتحليل واعداد النظم وتبلورها وتنقحها في شكل مواد تدريبية جاهزة للاستعمال في البرامج التدريبية، وقد تضمن الفصل ارشادات عامة لاعداد المواد التدريبية، ثم استعرض اسلوب الوحدات المستقلة Modules في اعداد المواد التدريبية، وما يتميز به من مزايا بالمقارنة بالأسلوب التقليدي الذي يعتمد على البرامج الشاملة التي تغطي كل المهام الوظيفية، وناقش الفصل الأنواع المختلفة لتنظيم الوحدات المستقلة واستخداماتها وهي: التنظيم الخطي، التنظيم المتفرع، التنظيم المتخطي، والتنظيم التوليفي. وانتهى الفصل بشرح خطوات اعداد المواد التدريبية المختلفة سواء كانت موادا مطبوعة، أو سمعية فقط، أو بصرية فقط، أو موادا سمعبصرية اضافة الى كيفية تحقيق صلاحية هذه المواد.

الفصل الثاني عشر:

قد يتطلب تصميم البرامج التدريبية أنواعا عديدة من اجهزة التدريب، ويناقش هذا الفصل كيفية تحديد الأجهزة اللازمة للتدريب على ضوء الأهداف السلوكية التي يرمي نظام التدريب الى تحقيقها واستراتيجيات التدريب، وقد بدأ الفصل باستعراض طبيعة وأهمية أجهزة التدريب بالتركيز على المحاكيات من حيث أنواعها ومعايير استخدامها.. تلى ذلك استعراض للجوانب المختلفة التي تؤثر في اتخاذ القرار الخاص بتحديد الأجهزة.. وانتهى الفصل بمناقشة اجراءات حسابات العدد المطلوب من الأجهزة مع ضرب امثلة على ذلك.

الفصل الثالث عشر:

يعتبر المدربون أهم عنصر من عناصر نظام التدريب بعد المدربين، لذلك فقد اعتبر الكاتب عملية اختيار وتدريب المدربين أحد الخطوات الهامة لمرحلة اعداد نظام التدريب، ومن ثم فقد خصص لها هذا الفصل بالكامل، وقد بدأ الفصل باستعراض فئات الشروط الواجب توفرها في المدربين، ومصادر الحصول عليها، وعناصر الشروط ثم استعرض الفصل المصادر الرئيسية للحصول على المدربين، وانتهى الفصل بمناقشة المعايير التي يعتمد عليها في تحديد الشروط الواجب توفرها في المدربين، اضافة الى كيفية حساب العدد المطلوب منهم لتنفيذ البرامج.

الفصل الرابع عشر:

لقد تم حتى هذه النقطة في اعداد نظام التدريب وصف مدخلات ومخرجات نظام التدريب بالتفصيل، اضافة الى ذلك.. فقد تم تحديد الوسائل التي تؤدي الى المخرجات المستهدفة، بمعنى أنه قد تم اختيار استراتيجيات التدريب المناسبة وما يساندها من وسائل تدريبية مساعدة واجهزة التدريب، والخطوة التالية هي إعداد الوثائق التي تجمع هذه البيانات بشكل مرتب يسهل استخدامه، وتحديد الوقت المخصص للتدريب لكل وحدة تدريبية، ويصف هذا الفصل كيفية تجميع وترتيب البيانات السابقة مع ما يرتبط بها من

اهداف ومحتوى في شكل خطط دروس وأدلة برامج، اضافة الى اجراءات اعداد الخطة الرئيسية لادارة عملية التدريب.

وبانتهاء هذا الفصل تكون قد انتهت معالجة كل خطوات اعداد النظام، ويبدأ الفصل التالي مرحلة تحقيق صلاحية نظام التدريب.

الفصل الخامس عشر:

لكي يكون التدريب من أي نوع فعالاً وكفؤاً، فإنه يجب ان يتاح فقط للعاملين الذي تم فحصهم واختيارهم بعناية على اساس مدى مناسبتهم للتدريب.. ويحدد هذا الفصل المبادىء ويصف الاجراءات التي يجب اتباعها في فحص واختيار المتدربين للأنواع المختلفة من برامج التدريب والتطوير، ويبدأ الفصل باستعراض أسباب الحاجة للاختيار الدقيق للمتدربين، والعوامل التي يجب اخذها في الاعتبار في فحصهم واختيارهم، يلي ذلك تحديد طبيعة الشروط الواجب توفرها في الملتحقين بالبرامج واستخداماتها ومصادرها وعناصرها، ثم يناقش الفصل بعض القضايا المرتبطة بتحديد الشروط الواجب توفرها في المتدربين بالنسبة للبرامج التنفيذية، وبرامج اعداد المشرفين، وبرامج الادارة الوسطى والعليا، وينتهي الفصل بوصف اجراءات تحديد الشروط ومصادر اختيار المتدربين.

الفصل السادس عشر:

لقد تم وصف اجراءات اعداد المقاييس المعيارية (الاختبارات المعيارية) في الفصل السادس وتتمثل الأهداف الرئيسية للمقاييس المعيارية في تحقيق صلاحية نظام التدريب والتطوير والمساعدة في الرقابة على جودته بعد التنفيذ، الى جانب ذلك.فتوجد استخدامات ثانوية للمقاييس المعيارية على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للمتدربين والمدربين ومديري التدريب والمديرين التنفيذيين ومصممي النظام ويصف هذا الفصل الاجراءات التي يجب استخدامها في تطبيق وتصحيح الاختبارات المعيارية يدويا وآليا واجراءات تحليل نتائج الاختبارات واستخدام هذه النتائج لتحقيق الأهداف الرئيسية والثانوية.

الفصل السابع عشر:

لقد ركزت الفصول الرابع وحتى الرابع عشر على تحليل واعداد نظام التدريب، وفي هذه الخطوة من خطوات مرحلة تحقيق صلاحية النظام يتم اخضاع النظام ككل للتجربة، صحيح انه يمكن الحصول على الدليل الحاسم على مدى كفاية النظام من متابعة وتقييم الخريجين على رأس العمل فقط، الا أن ملاحظة النظام أثناء التطبيق توفر ملاحظات قيمة تستخدم في تحسين كل جزء من أجزاء النظام.

ونظراً لأنه قد تمت معالجة اعداد أدوات التقويم في الفصل السابع، فإن التركيز في الفصل كان على استخدام هذه الأدوات، فقد بدأ الفصل بوصف أهداف التقويم، ومكونات النظام التي يجب ان تخضع للتقويم، ثم وجهات النظر التي يعتمد عليها في التقويم، وأخطاء التقويم، وانتقل الفصل بعد ذلك الى شرح كيفية اختيار اسلوب واداة التقويم المناسبة، وإجراءات جمع البيانات باستخدام الأدوات المذكورة، وانتهى الفصل بشرح خطوات تبويب وتفسير واستخدام بيانات التقويم في ادخال ما يجب ادخاله من تعديلات على مكونات النظام.

الفصل الثامن عشر:

كما سبق ذكره فإن الدليل الحقيقي على نجاح نظام التدريب يتمثل في قدرة خريجي النظام على أداء مهامهم الوظيفية على رأس العمل بالمستوى المطلوب، ولتحديد فاعلية نظام التدريب وتوفير الأساس الذي يستند عليه في تحديثه وتحسينه، فإنه يجب الحصول على بيانات موضوعية عن أداء الخريجين على رأس العمل، ويحدد هذا الفصل أنواع البيانات المطلوبة لهذا الغرض، ووسائل جمع هذه البيانات والاجراءات التي يجب القيام بها لجمع وتحليل البيانات المذكورة والتقرير عنها واستخدامها في تحديث وتحسين نظام التدريب.

الملاحق: يتضمن الكتاب ملحقين أحدهما لتحليل تكاليف نظام التدريب، والآخر لتقويم مقترحات التدريب التعاقدي التي تعرض على المنظمة

**التعليـــق:**

١ ـ لقد كان الكاتب موفقا في استخدام اسلوب النظم في عرضه لنموذجه، وذلك نظرا لطبيعة التفاعلية لمكونات نظام التدريب والتطوير وحاجتها المستمرة الى المعلومات المرتدة لكي يصبح النظام نظاما ديناميكيا يستجيب بالتصحيح لمواطن القصور، والتعديل لعوامل التغيير.

٢ ـ لقد كان عرض الكاتب لخطوات تحليل النظام ـ أو كما اصطلح على تسميته بالتحليل القبلي Front End Analysis وخطوات اعداد النظام، وخطوات تحقيق صلاحية النظام أو كما اصطلح تسميته بالتحليل البعدي Rear-End Analysis عرضا شاملا ومتعمقا.

٣ ـ لقد كان تركيز الكاتب على الجانب المفاهيمي والجانب الاجرائي متوازيا وذلك في عرض خطوات تحليل واعداد وتحقيق صلاحية نظام التدريب والتطوير وهذا التوازن يعطي الكتاب قيمة كبيرة لدى الدارسين والعاملين في حقل التدريب، لا سيما ان الجانب الاجرائي كان مدعما بالأمثلة والنماذج ذات العلاقة.

٤ ـ لقد أحسن الكاتب صنعا عندما حدد في بداية كل فصل الأهداف السلوكية التي يتوقع ان يكون القارىء قادرا على تحقيقها عقب قراءة الفصل، وهو بذلك يوجه اهتمام القارىء الى ما يجب ان يتبلور حوله نتاج قراءته للفصل، الأمر الذي يسهل عملية القراءة والاستيعاب.

٥ ـ زود الكاتب نهاية كل فصل بقوائم مراجعة مستفيضة مكونة من العديد من الأسئلة، وتستخدم هذه القوائم في تدقيق صحة القيام بإجراءات كل خطوة من خطوات تحليل واعداد وتحقيق صلاحية نظم التدريب والتطوير وتعتبر هذه القوائم عوناً هاماً للمتخصصين لاسيما العاملين في حقل تدريب وتطوير الموارد البشرية

٦ ـ زود الكاتب نهاية كل فصل بقائمة شاملة من المراجع الاضافية، والتي تعتبر عونا للباحثين في مجال التدريب والتطوير

٧ ـ يؤخذ على الكاتب مايلي:

أ ـ في الفصل الخاص بتحديد الاحتياجات التدريبية ـ الفصل الرابع ـ عرض الكتاب طرق تحديد الاحتياجات التدريبية دون تبويبها بما يتمشى مع ما ذكر في بداية الفصل من أن أنواع الاحتياجات التدريبية تتمثل في احتياجات المنظمة احتياجات الوظائف، احتياجات الأفراد، احتياجات جماعات العمل، صحيح أن الكاتب أفرد الفصل الخامس لتحديد المتطلبات النموذجية للأداء الوظيفي. الا انه كان من الواجب تبويب هذه الطرق حسب بقية أنواع الاحتياجات المذكورة.

اضافة الى ذلك.. فإن المكان الصحيح لطرق تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد وجماعات العمل هو الفصل الخامس عشر الخاص باختيار المتدربين لاسيما ان اختيار المتدربين يتم على اساس جوانب القصور في ادائهم والتي لا يمكن الحصول عليها بشكل موضوعي الا باستخدام المتطلبات النموذجية لأداء مهام وظائفهم كمعايير يقارن بها أداؤهم الفعلي، وهذه المتطلبات معالجة في الفصل الخامس جمع وتحليل البيانات الوظيفية..

ب ـ لم يوضح الكاتب العلاقة بين خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية التي عالجها في الفصل الرابع، وبين خطوة تحليل الوظائف التي عالجها في الفصل الخامس باعتبارهما خطوتي مرحلة تحليل النظام، كما لم يوضح الكاتب كيفية الاستفادة من نتائج الخطوة الأولى في القيام بالخطوة الثانية، فجاء الفصل الخامس مبتورا عن الفصل الرابع، لاسيما ان الكاتب استخدم نتائج تحليل الوظائف فقط كأساس لاجراء بقية خطوات اعداد النظام دونما اشارة الى كيفية الاستفادة من نتائج خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية.

ج ـ لقد أورد الكاتب خطوتي اعداد المقاييس المعيارية (الفصل السادس) واعداد أدوات التقويم (الفصل السابع) عقب خطوة تحليل الوظائف مباشرة (الفصل الخامس). وقبل الخطوة الخاصة بتحديد أهداف التدريب التي يستهدفها النظام (الفصل الثامن).. والمكان الصحيح لهاتين الخطوتين هو بعد خطوة تحديد أهداف التدريب نظرا لأن عدد هذه المقاييس والأدوات يعتمد على تلك الأهداف لاسيما أن الكاتب

نص صراحة على ذلك في أهداف الفصلين السادس والسابع على التوالي:

Given: Bahaviorally Stated Objictives for the System.(*)

وعلى الرغم من المآخذ السابقة على الكتاب، الا أن الكتاب يعتبر بحق موسوعة متميزة في تحليل واعداد وتحقيق صلاحية نظم التدريب والتطوير، وهو كذلك يمثل عونا كبيرا للعاملين في مجال التدريب والتطوير، وطالبي العلم، والاداريين الذين يناط بهم مهمة تقييم مدى مساهمة نشاط تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة

والجدير بالذكر ان هذا الكتاب قد تم نقله الى العربية عن طريق ادارة البحوث بمعهد الادارة العامة بالرياض بالمملكة العربية السعودية، وهو حاليا تحت الطبع وينتظر صدوره خلال عام ١٩٨٩م.

(*) فضلا: راجع ذلك في صفحة ١٤ و ١٧٨ من الكتاب.

## ■ التقارير التدريبية

**تقرير عن:**

# برامج معهد التدريب بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب

## خلال الفترة من يناير الى أبريل ١٩٨٩م

**الأستاذ هادي حازم اللبابيدي(*)**

**بدأ** برنامج العمل السنوي في معهد التدريب بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب مع بداية العام ١٩٨٩م ويعتبر برنامج هذا العام من البرامج الحافلة بالعديد من الدورات التدريبية التي تهم كافة قطاعات وزارات الداخلية العربية، وقد نفذ معهد التدريب عدداً من الدورات التدريبية منها ماهو ضمن برنامج عمل المركز ومنها ماهو ضمن برنامج التعاون الدولي، ونعرض في تقريرنا هذا الدورات التدريبية التي نفذها المعهد وهي:

أولًا: الدورات التدريبية التطبيقية الثانية في علوم المختبرات الجنائية وتشتمل على خمس دورات مدة كل منها عشرة أسابيع هي:

أ - التعرف على الأسلحة النارية.

ب - التزييف والتزوير

حـ - كشف البصمات.

د - التصوير الجنائي.

هـ - مسرح الجريمة

---

(*) باحث بمعهد التدريب بالمركز العربي للدراسات الامنية والتدريب.

وعقدت هذه الدورات في المختبرات الجنائية بالمركز خلال الفترة من ٦/٢١ - ١٤٠٩/٨/٢٩هـ الموافق (١/٢٨ - ١٩٨٩/٤/٥م) وشارك فيها عدد من ضباط الدول العربية، كما تولى الاشراف العلمي عليها مدير المختبرات الجنائية بالاضافة الى نخبة من أعضاء الهيئة العلمية المتخصصين وهم من العاملين في المختبرات الجنائية بالمركز

وفي اختتام أعمال الدورات تفضل الدكتور فاروق عبدالرحمن مراد رئيس المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بتوزيع الشهادات على الخريجين.

ثانياً: دورة مكافحة التزييف والتزوير.. بالتعاون مع وزارة الداخلية الفرنسية عقد معهد التدريب الدورة التدريبية التاسعة والثلاثين ضمن برنامج التعاون الدولي وموضوعها مكافحة التزييف والتزوير خلال الفترة من ٧/٢٨ - ١٤٠٩/٨/١٧هـ (الموافق ٦ الى ١٩٨٩/٣/٢٤م) في مدينة باريس بفرنسا، وشارك في الدورة ثلاثة وعشرون ضابطا من سبع دول عربية هي؛ الإمارات العربية المتحدة، المملكة العربية السعودية، جمهورية السودان، الجمهورية العراقية، دولة الكويت، الجمهورية الاسلامية الموريتانية، الجمهورية العربية اليمنية

كما تولى الاشراف العلمي على الدورة نخبة من الخبراء الفرنسيين المختصين وقد اشتمل برنامج الدورة على العديد من الموضوعات الهامة وهي:

أ - المعارف الأساسية المتعلقة بجرائم تزوير الوثائق وجوازات السفر

ب - التعرف على الأساليب الفنية المستخدمة عند طباعة الوثائق غير القابلة للتزوير ومواصفاتها والمواد الداخلة في عملية الطباعة والعلامات المميزة لها.

ج - التعرف عن طريق اجراء الفحوصات المختلفة على الوثائق الرسمية والوثائق المزورة والفرق بينهما، بالاضافة الى اجراء التحاليل المخبرية للآثار والبصمات ودراسة الأحبار كما تضمن البرنامج القيام بالعديد من الزيارات الميدانية مثل زيارة المختبرات الجنائية وزيارة المطابع الوطنية وزيارة لإحدى الشركات المتخصصة في صناعة البطاقات الرسمية، وبحضور سعادة الدكتور فاروق عبدالرحمن مراد رئيس المركز

العربي للدراسات الأمنية والتدريب وسعادة اللواء جاكي فرانكين مدير مكتب التعاون الدولي بوزارة الداخلية الفرنسية تم اختتام اعمال الدورة حيث قام سعادة الدكتور فاروق عبدالرحمن مراد بتسليم الشهادات للمشاركين.

ثالثاً: دورات تعليم اللغات الأجنبية:

وتشتمل على ثلاث دورات مدة كل منها ثمانية أسابيع وهي:

**أ ـ دورة تعليم اللغة الانجليزية الخامسة وهي دورة تأسيسية للمستوى الثاني والتحق بها تسعة مشاركين، كما اختير لها أعضاء هيئة علمية من ذوي الاختصاص في تعليم اللغة الانجليزية من الجنسية البريطانية.**

**ب ـ دورة تعليم مصطلحات العلوم الأمنية باللغة الانجليزية والعربية والتحق بها أحد عشر مشاركا.**

جـ ـ دورة تعليم اللغة الفرنسية وهي للمبتدئين والتحق بها عشرة مشاركين واختير أعضاء هيئتها العلمية من المختصين في تعليم تلك اللغة من الجنسية الفرنسية وقد بدأت الدورة اعتباراً من ١٨/٨/١٤٠٩هـ (الموافق ٢٥/٣/١٩٨٩م) بإحدى قاعات معهد التدريب بالمركز.

**هذا وتولى الاشراف العلمي على دورات تعليم اللغات الأجنبية مدير برنامج تعليم اللغات الأجنبية بالمركز**

كان هذا عرضاً موجزاً لبرنامج معهد التدريب خلال **ثلاثة أشهر** وسنوافيكم في الأعداد القادمة إن شاء الله بالبرامج التي ستنفذ خلال هذا العام.

**تقرير عن:**

# المحاضرة العلمية وموضوعها (التنمية الذاتية للمديرين)

ضمن الموسم الثقافي للمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب

لعام ١٤٠٩هـ - ١٩٨٩م

العقيد الدكتور عماد حسين(*)

ضمن الموسم الثقافي لقسم الندوات بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ألقى الدكتور سعد الدين عشماوي(**) محاضرة عامة بمقر المركز العربي للدراسات الأمنية بالرياض مساء يوم الاثنين ١٤٠٩/٧/١٠هـ «الموافق ١٩٨٩/١/٧م» وكان موضوعها (التنمية الذاتية للمديرين «ACTION LEARNING»

وقد أبرز المحاضر في البداية أهمية هذا الأسلوب باعتباره أحدث أسلوب عالمي في مجال التنمية الادارية ثبت فعاليته سواء على المستوى العالمي أو العربي ويمثل مدخلا جديدا في هذا المجال، ثم عرض المحاضر لأهم الأساليب المتاحة حاليا على المستوى العالمي، وأوضح أن

---

(*) رئيس قسم العلوم الشرطية بالمعهد العالي للعلوم الامنية بالمركز العربي للدراسات الامنية والتدريب بالرياض.

(**) استاذ وعميد المعهد العالي للعلوم الامنية بالمركز العربي للدراسات الامنية والتدريب والعميد السابق بكلية التجارة. جامعة الأزهر. خبير يشارك البروفيسور ريفنز في تقديم البرنامج على المستوى العالمي.

أسلوب التنمية الذاتية للمديرين يختلف اختلافا جوهريا أساسيا عن بقية الأساليب الأخرى سواء من حيث الفلسفة أو الأسلوب، ومن ثم تختلف في مدى القدرة على تحقيق الهدف المنشود، هذا علما بأن الأساليب المتاحة حاليا قد تستخدم كوسائل مساعدة عند تصميم برامج التنمية الذاتية

وأضاف المحاضر بأن نجاح الأسلوب الجديد يبرز من تزايد عدد مراكز التنمية الادارية التي تتجه لاستخدامه في العديد من الدول المتقدمة مثل انجلترا والولايات المتحدة الأمريكية واستراليا وايرلندا والسويد، والنرويج.

**وأشار الى أن بعض الجامعات العريقة أصبحت تقدم برامج دراسات للماجستير والدكتوراه على أساس Action Learning مثل جامعة ليدز بإنجلترا وويلف بإيرلندا، بل إن أحدث مركز للدراسات الإدارية في بريطانيا International Mangement Center from Bucking ham تبنى برامجه للدراسات العليا على أساس أسلوب action Learning .. وأضاف بأن أسلوب دوائر الجودة Quality Circles أحد أسباب المعجزة ماهو الا أحد التطبيقات الناجحة للتنمية الذاتية للمديرين، ومن المعلوم أن أسلوب دوائر الجودة قد نقل عن اليابان واستخدم على نطاق واسع في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تعدت تطبيقاته المليون دائرة وهو ما أشار اليه أحد العلماء اليابانيين البارزين في مجال التدريب ويدعي Professor Naoto Sasaki في كتابه Management and Industrial Structure in Japan**

كذلك أشار الى تطبيق هذا الأسلوب في المنطقة العربية من خلال تنفيذ البرنامج العربي للتنمية الذاتية للمديرين Arab Action Learning Programme وكان حصيلة دراسات قام بها Professor Revans رئيس قسم ادارة الأعمال بجامعة مانشستر سابقاً ومستشار الاتحاد الأوربي لمراكز التنمية الادارية والمحاضر، وأضاف بأنه قد نشرت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية O.E.C.D.,Patis كتابا عن التجربة العربية الأولى، كما نشرت مؤلفا عن تطبيقاته الأخرى في مصر وليبيا وانجلترا والسويد وفنلندا والولايات المتحدة الأمريكية واليونان وفرنسا.

أما عن شروط هذا الأسلوب فقد أشار المحاضر الى عدد من الشروط الهامة التي يجب اشتراطها في العضو المتدرب وهو أن يكون المرشح للتدريب حاصلا على ثقافة عالية، وأن

يكون قد عمل فترة مناسبة في الجهة التي ترشحه ويشغل منصبا قياديا، وتعده الجهة التي يعمل بها لتولي وظيفة رئيسية بها، ولا يشترط البرنامج تفرغ العضو اذ أن البرنامج يستغرق نصف الوقت فقط.

وننوه المحاضر بالمراحل التي يمر بها هذا الأسلوب والتي **قسمها** الى ثلاث مراحل: الاعداد والتشخيص والاختيار

**مرحلة الاعداد:**

وتستمر لمدة ستة أسابيع، نصف الوقت يتلقى المتدرب ويناقش خلالها موضوعات نفسية وسلوكية وأهم الأسس الادارية ومشاكل التطبيق في الواقع الفعلي حيث ان هدف هذه المرحلة بالإضافة الى الالمام بأحدث الأساليب الادارية والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل تحتها المشروع، معاونة المتدرب على معرفة طريقة اكتشافه لذاته وتطوير قدراته من جهة، واكتشاف امكانات الآخرين وطرق توجيهها لتحقيق الأهداف المرسومة من جهة أخرى.

**مرحلة التشخيص:**

وتستغرق شهرين يخصص شهر لتبادل المديرين المتدربين بين الجهات المختلفة المشتركة في البرنامج وفقا لترتيب خاص تحدده فلسفة وأهداف البرنامج وذلك لكي يقوموا تحت ارشاد المسئولين بتلك الجهات، وبمعاونة مجموعة من العاملين بالجهة المضيفة، منتقين تبعا لترتيب معين، بتشخيص وتحليل مشاكل معينة وفقا لاختيار كل جهد، ويجتمع أعضاء البرنامج في حلقات دراسية Circles يحضرها استاذ أو أكثر حسب الحاجة، حيث يتبادل الأعضاء الرأي والخبرات في كيفية تخطيط الدراسة لكل منهم ومعوقات تقدمها، وفي نهاية هذه الفترة يعد كل عضو تقريرا يصف فيه ما توصل اليه توصياته في هذا الصدد ويشترك في مناقشة هذه التقارير أساتذة من الجامعات والرؤساء والمسئولون عن الجهات المشتركة في هذا البرنامج والمهتمون بالتنمية الادارية بصفة عامة

## مرحلة الاختيار:

فهي اختيارية ـ وتتم بناء على طلب المنشأة التي يزورها العضو وبموافقته وخلالها يقوم العضو بوضع مقترحاته موضع التنفيذ مختبرا فاعليتها في حل المشاكل مع تعيين ردود الفعل الايجابية والسلبية، وبالتالي اثبات صلاحيتها من عدمها

ونوه المحاضر بأن هاتين المرحلتين ـ بالاضافة الى مساهمتهما في حل مشاكل الجهات المشتركة في البرنامج ـ فإنهما يعتبران تقييما واقعيا لنتائج دراسة العضو، كما انهما تدربان العضو وتنميان قدراته على الالمام بعناصر المشكلة والتفرقة ما بين الأساسيات والفرعيات واتخاذ القرار الفعال تحت ظروف صعبة، حيث ان المدير الزائر مسئول عن تنفيذ توصياته في وقت ليس لديه سلطة تنفيذها وعليه اقناع الجهة التي تتم الدراسة بصالحها بفعاليتها أو على الأقل بجدوى اختيارها، علما بأنه يراعى وضع المتدرب في المرحلتين الثانية والثالثة، في مواقف فعلية تشمل مشاكل وتحديات واقعية ليقوم المدير باقتراح ثم اعمال حلها وفقا لبرنامج مخطط في هذا الشأن.

وأضاف بأنه من الجوانب الهامة للبرنامج تنظيم لقاءات بين أعضائه وأعضاء البرامج الأخرى العربية والأجنبية، كذلك تنظيم زيارات للمنشآت والأجهزة العالمية المقابلة للمنشآت والأجهزة التي يعمل بها الأعضاء بهدف تبادل المعلومات والخبرات.. ونوه بأن نجاح البرنامج يعتمد في جوهره على ايمان رؤساء الجهات المشتركة فيه فعليا لا مظهريا، وبالأسلوب العلمي الجاد لحل المشاكل وبأهمية اتباع كل مستحدث وناجح في تطوير وتنمية كفاءة الإدارة، لذا يرشح للاشتراك فيه من يؤمن بذلك من المنشآت الاقتصادية والجهات الهدمية، وبالتالي يراعى عند الاعداد والتخطيط الأسس الفلسفية التي بني عليها البرنامج والخبرة التي تم التوصل اليها من التطبيقات السابقة له، كذلك طبيعة وظروف وأوضاع الادارة في الجهات المشتركة في البرنامج والخلفية العلمية والتطبيقية للأعضاء المرشحين له.

وفي النهاية.. أشار المحاضر الى أن الهدف الأساسي لبرنامج التنمية الذاتية للمديرين ليس شحن المدير خلال فترة التدريب بجرعات معينة من المعلومات أو تنمية مهارات فقط، ولكن يهدف الى مساعدة المدير على اكتشاف ذاته وامكاناته والالمام بكيفية تطويره لنفسه

وتنمية قدراته، ولذلك السبب أطلق على هذا الأسلوب «التنمية الذاتية للمديرين» ، فعملية التطوير واكتشاف الذات عملية مستمرة لازمة للمدير الفعال من بداية عمله حتى اعتزاله، فلاشك أنها من المتطلبات الأولية للإبقاء على مستوى كفاءة المدير(*)

(*) لمزيد من التفصيل راجع: الدكتور سعدالدين عشماوي. التنمية الذاتية للمديرين، محاضرة عامة ألقيت ضمن الموسم الثقافي الثامن بالرياض بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب. ١٤٠٩هـ - ١٩٨٩م.

# Revue Arabe de Formation

***Revue Scientifique Semestrielle.***
***Editée Par la Maison d Edition du Centre Arabe des Etudes de Sécuité et de Formation - a Riyad.***

***Fondée par: Dr. Farouq A. Mourad***

## Les Rédacteurs.



*Adressez Votre correspondance au: Secretaire de la Rédaction.*

*Revue Arabe de Formation*
*Centre Arabe des Etudes de Securite et de Formation*
*B.P 6830, Riyad 11452*
*Royaume d'Arabie Saoudite.*

# Revue Arabe de Formation

**Volume 3** **Numèro 5** **Juillet 1989**

## SOMMAIRE



*Revue Arabe de Formation*

*Edittée par:*

*la Maison d'Editon du Centre Arabe des Etudes de Sécurité et de Formation*

*B.P 6830, Riyad 11452. Tel: 4919444 (20 Lignes) Fac-simile 4914713. Telex 200949. AMNIA S.J. Riyad.*

# *Arab Journal For Training*

***Published Bi-annually by:***
***Publishing House in***
***Arab Security Studies &***
***Training Center***

***Founder: Dr. Farouk Abd Al-Rahman Murad***

## Editorial Board



*All Correspondence Should be addressed to: Editorial Secretary*
*Arab Journal for Training*
*Arab Security Studies & Training Center, P.O Box 6830*
*Riyad, 11452. Kingdom of Saudi Arabia.*

# Arab Journal For Training

**Volume 3** **No. 5** **July 1989**

## IN THIS ISSUE



*Arab Journal for Training*
*Published by:*
*Publishing House in Arab Security Studies & Training Center*
*P O Box 6830–Riyad 11452– Kingdom of Saudi Arabia*

| | | |
|---|---|---|
| الاردن ..... ٨٣٥, ١دينار | سورية ..... ١٣٠ليرة | مصر ..... ٣٠, ٥جنيهات |
| الامارات ..... ٢٠درهما | الصومال ..... ٢٦٥شلنا | المغرب ..... ٢٤درهما |
| البحرين ..... ٢دينار | العراق ..... ٢دينار | موريتانيا ..... ٢٠٠اوقية |
| تونس ..... ٢دينار | عُمان ..... ٢ريال | اليمن.ج ..... ٨٢٥, ١دينار |
| الجزائر ..... ٣٠دينارا | قطر ..... ٢٠ريالا | اليمن.ش ..... ٢٥ريالا |
| جيبوتي ..... ٤٠٠فرنك | الكويت ..... ٢دينار | دول العالم الاخرى ..... ٨دولارات |
| السعودية ..... ٢٠ريالا | لبنان ..... ١٠٠٠ليرة | |
| السودان ..... ٣٠جنيها | ليبيا ..... ١٥٠, ٦دنانير | |

طبعت بالمطابع الأمنية بدار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب
بالرياض ١٤٠٩هـ - ١٩٨٩م

دار النشر